



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Turismo

Ramo de Especialização em Gestão Estratégica de Eventos

Trabalho de Projeto

Team Coaching, Arte e Turismo

DAS RAIZES À METAMORFOSE

MARIA ABRANTES ALVES

Estoril, outubro de 2017



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Turismo

Ramo de Especialização em Gestão Estratégica de Eventos

Trabalho de Projeto

Team Coaching, Arte e Turismo

das raízes à metamorfose

Trabalho de projeto apresentado à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do grau de Mestre em Turismo, Especialização em Gestão Estratégica de Eventos.

Orientador: Professor Doutor Nuno Gustavo

Co-orientador: Professor Dr. Vitor Afonso

Maria Abrantes Alves

Estoril, outubro de 2017

Este trabalho encontra-se escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

DEDICATÓRIA

Envolvida por intensa emoção, lado a lado com você(s) [constelação da Palmira, da Margarida e do Kalu], autorizamos o profundo orgulho. Por segundos, a quietude se fez no olho do furacão. Podemos ouvir o silêncio do pulsar da nossa respiração. Estávamos prestes a atravessar a estreita passagem entre as sensações corporais e a sua representação psíquica, que poderia agora ser simbolizada e verbalizada.

Passamos do real ao imaginário, do ato à criação e, no “aqui e agora”, pudemos reconhecer cada emoção presentificada, da imagem refletida à expressão do drama que é a vida, vida vivida, momento único, encontro, inclusão (Freire, 2000, p. 5).

AGRADECIMENTOS¹

- Bom dia, disse o principezinho. Você tem um chapéu engraçado.
- É para agradecer, exclamou a Maria. Para agradecer quando me ensinam, educam, iluminam, aconselham, pontificam e fortalecem toda esta viagem incansável à procura de novos “porquês”, “ses”, “tavez”, buscando respostas no mundo exterior para a criação de novos caminhos. Felizmente são muitas as pessoas que passaram por este passeio. Vamos aplaudir a esses misteriosos ingredientes que se aventuraram neste percurso?
- Sim? Disse o principezinho sem compreender.
- Bate as mãos uma na outra, aconselhou a Maria.

O principezinho bateu as mãos uma na outra. A Maria aproximou-se e ergueu o chapéu.

- Ah, isso é mais divertido que a visita ao rei, disse consigo mesmo o principezinho.

E recomeçou a bater as mãos uma na outra. A Maria recomeçou a agradecer, tirando o chapéu.

- Sabias que eu os admiro muito? Perguntou ela ao principezinho.
- Que quer dizer admirar?
- Admirar significa reconhecer que todas estas pessoas foram mágicas, incansáveis e sempre disponíveis minuto a minuto.
- Uau!
- Pois é, “uau”!
- Mas vais contar-me quem são?
- Sim, sem dúvida. Uma salva de palmas para:

- * O professor Dr. Nuno Gustavo, orientador, para quem quero pedir um agradecimento muito especial, pela sua pronta disponibilidade, recomendações preciosas, críticas luminosas e valiosas, colaboração e toda a dedicação prestada. «É uma questão de disciplina. Quando a gente acaba a toalete da manhã, começa a fazer com cuidado a toalete do planeta».

¹ Adaptação a partir de Saint-Exupéry, A. (2002) O Principezinho. 21ª. Queluz de Baixo: Editorial Presença.

- * O professor Dr. Vitor Alves Afonso, co-orientador, pelo apoio incansável e disponibilidade na orientação deste trabalho de projeto. «É preciso que eu suporte duas ou três larvas se quiser conhecer as borboletas».
- * O professor Dr. Rui Lança, pela sua inspiração e conhecimentos transmitidos. «O que nos salva é dar um passo e outro ainda».
- * Os meus pais pelas frases brilhantes recheadas de amor que colocam em segredo aqui e ali para me surpreender, pelas suas críticas e ideias cintilantes que me despertam e me fazem rumar em direção a novos pensamentos e novos caminhos. «Se alguém ama uma[duas] flor[es] da[s] qual[is] só existe um exemplar em milhões e milhões de estrelas, isso basta para que sejas feliz, quando a[s] contemplos».
- * O meu irmão pela sua provocação natural e amor incondicional. «Não lhe direi as razões que tem para me amar, pois elas não existem. A razão do amor é o amor».
- * A Joana Fernandes, «Eis o meu segredo: é muito simples, às vezes, não precisamos de palavras, só do som que vem do coração!»
- * O João Ribeiro, «Se tu vens, por exemplo, às cinco horas, desde as quatro começarei a ser feliz! Quanto mais a hora for chegando, mais eu me sentirei feliz! Às cinco horas, então estarei inquieto e agitado: descobrirei o preço da felicidade».
- * A Inês de Moraes, «Eu não preciso de ti. Tu não precisas de mim. Mas, se tu me cativares, e eu te cativar – Ambos precisaremos, um do outro. A gente só conhece bem as coisas que cativou. Tu tornas-te eternamente responsável por aquilo que cativas!»
- * A Inês Dionísio, «Começo a compreender, disse o príncipezinho [a Maria]. Existe uma flor... Eu creio que ela me cativou».
- * A Manuela Estevinha, «Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós».
- * A Sara Fragoso, Gonçalo da Graça Pereira, Jéssica Lopes e Mafalda, «As estrelas são todas iluminadas... Não será para que cada um possa um dia encontrar a sua?»
- * Ao António Abrantes pelas palavras assertivas e por me direcionar neste caminho turbulento, de uma forma perspicaz e eficiente. «Na vida, não existem soluções. Existem forças em marcha: é preciso criá-las e, então, a elas seguem-se as soluções».
- * Ao José Duarte Abrantes, «Conhecer não é demonstrar nem explicar, é aceder à visão».
 - Eu admiro-os, disse o príncipezinho.
 - Eu também, disse a Maria.

Obrigada! Um mar de vénias a todos aqueles que contribuíram para que os meus sonhos fossem alcançados.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	III
AGRADECIMENTOS	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE QUADROS.....	IX
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
RESUMO	XI
ABSTRACT	XII
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XIII
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – CONCEPTUALIZAÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO	3
1.1. CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO	4
1.2. A CONSTRUÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	5
1.3. OBJETIVOS DO ESTUDO.....	7
1.4. FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES.....	8
1.5. METODOLOGIA DE PESQUISA	10
1.5.1. INSTRUMENTOS DE PESQUISA	10
1.5.1.1. O Focus Group	10
1.5.1.2. Os Inquéritos por Questionário	13
1.6. PROCEDIMENTOS E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	15
CAPÍTULO II – DA INOVAÇÃO ÀS RELAÇÕES INTERPESSOAIS	17
2.1. A INOVAÇÃO	18
2.1.1. A DEFINIÇÃO DE INOVAÇÃO	18
2.1.2. A ESSÊNCIA DA INOVAÇÃO E O SEU CONTRIBUTO NO UNIVERSO EMPRESARIAL.....	20
2.2. A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NO MUNDO EMPRESARIAL	22
2.2.1. CAPITAL HUMANO VS MÁQUINA: ONDE INOVAR?	22
2.2.2. O CAPITAL HUMANO DO SÉCULO XXI: UMA EXPERIÊNCIA COLETIVA INOVADORA	24
2.2.3. A ARTE DA COMUNICAÇÃO INTERNA E DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	26
2.2.4. GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO	28
2.2.5. A MOTIVAÇÃO ALIADA AO TRABALHO.....	32
CAPÍTULO III – LAZER, COACHING E ARTE: DA TEORIA À PRÁTICA	36
3.1. DO TURISMO AOS EVENTOS COMO FONTE REVITALIZADORA DA COMUNIDADE	37
3.1.1. TURISMO COMO EXPERIÊNCIA CRIATIVA	37
3.1.2. DEFINIÇÃO DE EVENTO E RESPECTIVAS TIPOLOGIAS.....	41
3.1.3. A INFLUÊNCIA DOS EVENTOS NO ALOJAMENTO TURÍSTICO	44
3.2. O COACHING	47

3.2.1.	DEFINIÇÃO DO COACHING.....	47
3.2.2.	CARACTERÍSTICAS DO COACHING.....	50
3.2.3.	TIPOS DE COACHING	53
3.3.	A CULTURA COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO	55
CAPÍTULO IV – INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO “ART & COACHING”		58
4.1.	DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	59
4.2.	OS BASTIDORES DO PRODUTO “ART & COACHING”	61
4.2.1.	BRAINSTORMING DE IDEIAS.....	61
4.2.2.	PROCESSO DE SELEÇÃO DE IDEIAS	65
4.2.3.	DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DO CONCEITO.....	67
4.2.3.1.	<i>Desenvolvimento do Conceito</i>	<i>67</i>
4.2.3.2.	<i>A Validação do Conceito.....</i>	<i>72</i>
4.2.3.2.1.	Planeamento do Focus Group.....	72
4.2.3.2.2.	Análise dos Resultados.....	74
4.3.	DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO “ART & COACHING”	77
4.4.	ANÁLISE DE MERCADO	88
4.4.1.	ANÁLISE SWOT	88
4.4.2.	DESCRIÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO.....	90
4.4.2.1.	<i>Caracterização do mercado de procura</i>	<i>92</i>
CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS		103
5.1.	CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO	104
5.2.	LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	106
5.3.	LINHAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES.....	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		109
ÍNDICE DE ANEXOS		II

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ETAPAS DO PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO.....	15
FIGURA 2: STAGE-GATE TÍPICO DE CINCO PORTÕES	59
FIGURA 3: BRAINSTORMING DE IDEIAS.....	62
FIGURA 4: LOGÓTIPO "QUINTA ARTÍSTICA"	78
FIGURA 5: SERVIÇOS PRESTADOS PELO "ART & COACHING"	87
FIGURA 6: MATRIZ ANALÍTICA DO QUESTIONÁRIO	92

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1: PESSOAS COMO RECURSOS OU PARCEIROS?	24
QUADRO 2: EXPRESSÕES ARTÍSTICAS E RESPETIVOS RECURSOS	79
QUADRO 3: PLANO DE SESSÃO (PROTÓTIPO)	81
QUADRO 4: BASES DO PROCESSO “ART & COACHING”	84
QUADRO 5: ANÁLISE SWOT – ANÁLISE EXTERNA E INTERNA	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: RAZÕES DE NÃO FORMAÇÃO EM PERCENTAGEM	63
GRÁFICO 2: COLABORADORES DAS EMPRESAS SEGUNDO O GÉNERO EM PERCENTAGEM	93
GRÁFICO 3: COLABORADORES DAS EMPRESAS SEGUNDO AS PREFERÊNCIAS NA ESCOLHA DA FORMAÇÃO EM PERCENTAGEM..	95
GRÁFICO 4: COLABORADORES DAS EMPRESAS SEGUNDO A FREQUÊNCIA COM QUE SÃO AVALIADOS EM PERCENTAGEM	96
GRÁFICO 5: COLABORADORES DAS EMPRESAS SEGUNDO A SUA SITUAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO EM PERCENTAGEM	96
GRÁFICO 6: COLABORADORES DAS EMPRESAS SEGUNDO O MODO COMO SÃO COMUNICADOS OS ACONTECIMENTOS IMPORTANTES EM PERCENTAGEM	98
GRÁFICO 7: COLABORADORES DAS EMPRESAS SEGUNDO O GRAU DE CONCORDÂNCIA RELATIVAMENTE AO FEEDBACK EM PERCENTAGEM	99
GRÁFICO 8: COLABORADORES DAS EMPRESAS SEGUNDO O GRAU DE CONCORDÂNCIA SOBRE O FACTO DE SEREM UMA EQUIPA EM QUE PODEM CONFIAR EM PERCENTAGEM	100
GRÁFICO 9: COLABORADORES DAS EMPRESAS SEGUNDO O GRAU DE CONCORDÂNCIA SOBRE O FACTO DE TEREM RECONHECIMENTO POR PARTE DOS COLEGAS EM PERCENTAGEM	100

RESUMO

Os seres humanos uma vez integrados na sociedade, desenvolvem-se de acordo com o ritmo da mesma, ainda que fatores como a educação, o trabalho, os valores éticos, entre outros, possam acrescentar mudanças a esse crescimento. Ao observar essa realidade, podemos afirmar que é inevitável as renovações que se produzem nos indivíduos quando existem interações.

No universo empresarial acontece precisamente o mesmo, acrescentando o facto de este ser composto por componentes tanto externas como internas. Sendo este um meio cada vez mais competitivo, torna-se urgente fomentar e consolidar o trabalho em equipa, de modo a influenciar positivamente a *performance* da empresa. As artes em união com o *coaching* surgem como proposta para trabalhar a relação com o “eu” e o “eu” e o “outro”, através de momentos lúdicos ou de reflexão, mas que no seu conjunto sejam a quebra para a rotina de cada um. Acreditamos que estes elementos juntos podem ajudar as organizações no seu desenvolvimento, pretendendo, desta forma, colmatar as necessidades de um mercado em constante transformação.

Esta investigação inicia-se com uma revisão de literatura onde são apresentadas as bases da problemática relativas ao desenvolvimento pessoal e profissional como fonte inovadora e renovadora do ramo empresarial, mas com principal destaque para a nova relação entre o *coaching* e as artes num ambiente de lazer e bem-estar. Partindo do modelo de Cooper do desenvolvimento de novos produtos (DNP), validamos o conceito através da realização de três *focus group*, a partir dos quais conseguimos obter informações pertinentes para a sua validação e consequente desenvolvimento. Nesta última fase construímos o novo produto, criando a marca “Quinta Artística” com oferta do produto “Art & Coaching”, apresentando um protótipo daquilo que será o futuro desta semente que começa agora a crescer. Para finalizar, recolhemos informação com recurso a inquérito por questionário dirigido aos funcionários de quatro PME’s. Estes foram interrogados sobre o ambiente interno e o modo como se sentem relativamente ao seu local de trabalho. Com base neste levantamento de informação, conseguimos detetar as falhas existentes no mercado ao nível da comunicação e das relações interpessoais, independentemente de o tipo de trabalho fazer o próprio trabalhador feliz.

ABSTRACT

Human beings once integrated into a society develop themselves according to the rhythm of the latter. Nonetheless, external factors such as education, work, ethics, to name only a few, might introduce changes to that growth. By observing such reality, one can infer that those occurring renewals within individuals are inevitable.

In the business world we see exactly the same happening, with the addition that it is composed of both external and internal factors. Because this is an ever-increasing competitive world, it is urgent to nurture and consolidate team work in order to positively influence business performance. By combining the arts with coaching, one can work the relationship with the “self”, and the “I” and “the other”, through moments of play or reflexion that, in its whole, are a break in one’s routine. We believe that together these elements can help companies in their development. We intend in this way, to fulfil the needs of a market in constant transformation.

This research starts with a literature review concerning personal and professional development as a source of renovation and innovation in the business world, while focusing on the new relationship between coaching and the arts in an environment of leisure and wellbeing. Starting from the Cooper model of new product development, we validate and develop the concept through three different focus groups. In this last development phase, we created the “Quinta Artística” brand that includes in its offering the new product – “Art & Coaching” – and a prototype of the product-to-be. Finally, a market research was performed by using questionnaires targeting staff of four small and medium enterprises. The staff was questioned about their work environment and the way they felt about their work place. Based on this information we were able to detect in these companies existing communications and inter-personal relationship flaws, that were independent of work-satisfaction levels.

LISTA DE ABREVIATURAS

DNP	Desenvolvimento de Novos Produtos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
ICF	International Coach Federation
IIC	International Institute of Coaching
INE	Instituto Nacional de Estatística
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OMT	Organização Mundial do Turismo
ONU	Organização das Nações Unidas
RH	Recursos Humanos
TC	Turismo Criativo
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

INTRODUÇÃO

A arte é um bem essencial, o elemento chave responsável por unir todos os baús dos diferentes campos deste projeto. Funcionando como componente de ligação entre o turismo, o *coaching*, os eventos, as empresas, a natureza e a comunidade, transforma cada um deles em novas sensações e novas aventuras e desperta o cliente para um novo olhar. «A Arte é necessária a fim de que o homem possa conhecer e transformar o mundo. Mas é igualmente necessária em virtude da magia que lhe é inerente» (Fischer, 1963, p. 18).

A globalização originou mudanças em todas as áreas da sociedade, principalmente na comunicação, no comércio internacional e na liberdade de movimentações, logo assiste-se a um crescimento do conhecimento ao qual as organizações têm que ir ao encontro. O mundo está em constante transformação e, como tal, as entidades não podem ficar inertes, quando têm ao seu dispor ferramentas capazes de desenvolver elementos diferenciadores, nomeadamente através do fator mais pessoal e humanitário. O meio envolvente pode ser soberano, mas cabe às instituições descobrirem uma forma de se adaptarem.

Uma empresa exige a concentração de um determinado grupo de pessoas, que se unem em prol de valores e missões e que definem a entidade que representam. Estes valores são os responsáveis não só por as pessoas ficarem cativadas pelo seu local de trabalho, como também pelas diretrizes que encaminham os indivíduos e a forma como estes se relacionam com a sua atividade profissional e com as pessoas que o integram. «As organizações não são meras coleções de indivíduos, mas antes um conjunto de grupos e subgrupos, com dinâmicas próprias, e que influenciam a forma como os membros da organização agem, interagem e sentem» (Cunha *et al.*, 2016, p. 367).

No trabalho de projeto apresentado, podemos desvendar a ligação entre o turismo, o *coaching*, a arte e os eventos, num serviço ao dispor do universo empresarial. O espaço que receberá estas equipas de trabalho, será, portanto, um lugar não só de lazer, mas também de conforto e descanso, onde o *stress* habitual do dia-a-dia será compensado com uma experiência diferenciadora e dinâmica fora dos atribulados dias de trabalho. Estes elementos unem-se com o intuito de fazer renascer um lugar, caracterizado pela sua calma,

mas com ofertas variadas, desde as atividades de campo, às atividades relacionadas com o universo artístico, como a pintura, o teatro, a dança ou a fotografia, ou às atividades culturais em parceria com a população local. Experiências estas que esperam por quem as procura, em busca de novas dinâmicas e onde o turismo deixa de ser apenas ver e passa a ser fazer, participar e viver. «Creative tourism depends heavily on tourist's active involvement, who are not just in a place and watching others, but instead interacting and co-creating the whole experience, actively learning about their surroundings and applying this knowledge in order to develop their own skills» (Tan, Kung e Luh, 2013, p. 156). No qual a criatividade é o pilar para o desenvolvimento de um produto onde o turismo criativo entra como aliado de modo a criar um produto mais cativante e completo.

A viagem começa, as malas estão à porta e o avião pronto para a decolagem. É tempo de partir e de contextualizar o estudo, as suas principais motivações e objetivos, o seu desenvolvimento e a sua delimitação. Na primeira paragem são convocadas questões e hipóteses, a partir das quais crescerá a problemática de investigação e que procura neste estudo obter as suas respostas. Abordando ainda a metodologia de pesquisa, na qual serão especificadas as ferramentas utilizadas na investigação e os instrumentos de observação previstos. Neste ponto poderemos perceber qual o processo utilizado para chegar às respostas da pergunta de partida. Na segunda paragem convocamos três universos distintos capturados para este novo projeto, explicando e viajando por cada um deles, tentando enquadrar cada temática para se chegar à origem do novo produto. De modo que na fase final da viagem partilhamos o crescimento do novo produto e o processo de criação do mesmo, adotando o modelo do Processo de Decisão no Desenvolvimento de Novos Produtos – “Stage-Gate”, desenvolvido por Robert G. Cooper.

De regresso a casa relembramos a viagem e pensamos nas limitações encontradas, tiramos conclusões e partilhamos não só os novos conhecimentos, como também a vontade que permanece para o começo de um novo estudo, de cinco novos capítulos.

CAPÍTULO I – CONCEPTUALIZAÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO

1.1. CONTEXTO E JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO

Num mundo em crescente transformação, as regiões devem incentivar a criação de novos projetos inovadores e que contenham novas atividades, pois o consumo económico parte, cada vez mais, das experiências. «Innovation has been the main task of humans throughout history. To survive and improve the quality of life, continuous innovation efforts have been imperative (Lee e Trimi, 2016, p. 2)» .

Ao encontrar novos padrões de procura, que requerem autenticidade e inovação, estes despertam a criatividade e procuram a reformulação dos produtos. Deste modo, o principal objetivo deste projeto será desenvolver um novo produto que consiga preencher as lacunas existentes nas organizações e que relacione o turismo, o *coaching* e as artes, sublinhando o ramo artístico como elemento diferenciador.

O coaching é um processo que objetiva equipar as pessoas com ferramentas e conhecimentos necessários para que se desenvolvam e se tornem mais efetivos no desempenho de suas atribuições. Desta forma, o coaching não visa desenvolver as pessoas – é um processo que possibilita às pessoas desenvolverem-se por si próprias. Assim mesmo, usando o verbo no reflexivo (Soler e Soler, 2006, p. 2).

A arte é um conceito tão complexo e multidisciplinar quanto o turismo, o qual nos oferece soluções, visões distintas, caminhos que ainda estão por descobrir. A linha na estrada que separa uma via da outra nunca é só uma linha, é sempre algo mais do que isso, é sempre diferente para quem a atravessa. O turismo nasce assim como uma indústria de experiências autênticas, que têm origem na curiosidade, no desejo pela novidade e na procura de desafios, com o intuito de desenvolver competências e vivenciar a cultura de um local. Este funciona como «uma universidade em que o aluno nunca se gradua, é um templo onde o suplicante cultiva, mas nunca vislumbra a imagem de sua veneração, é uma viagem com destino sempre à frente, mas jamais atingido. Haverá sempre discípulos, sempre contempladores, sempre errantes aventureiros» (Beni, 2007, p. 15).

1.2. A CONSTRUÇÃO DA PROBLEMÁTICA

A problemática de investigação neste projeto centra-se sobre as questões: “Será viável a criação e o desenvolvimento deste novo produto? Haverá realmente uma necessidade por parte dos colaboradores das empresas e das próprias empresas?”

Desta forma, a investigação irá aferir a aceitação deste produto perante as empresas, onde os seus fatores de diferenciação são as artes e a possibilidade de deslocação para um espaço de lazer e bem-estar. Neste contexto, deverão analisar-se algumas vertentes ao longo da investigação, com o intuito de alcançar respostas para a problemática, são elas: o progresso do *coaching*, a influência das artes no mesmo e o contributo de um espaço de lazer e bem-estar no desempenho das respetivas ações. Neste sentido, será importante refletir sobre a necessidade, das empresas e deste novo produto, o qual validará a exequibilidade do projeto, avaliando a relação das instituições com este tipo de oferta.

Ao longo das últimas décadas, o aumento da competitividade entre as mais diversas entidades, originou a implementação de novos métodos gerenciais e empresariais. De maneira a que o trabalho interno fosse mais produtivo e não afetasse a produção/evolução da empresa. Desta forma, torna-se necessário compreender a natureza e o fenómeno da inovação do *coaching* no contexto empresarial. «A inovação explicita-se pelo desenvolvimento de novos produtos, novos processos, novos métodos, novas formas de organizar o trabalho, abertura de novos mercados e desenvolvimento de novas fontes» (Senhoras, Takeuchi e Takeuchi, sem data, p. 4).

«A palavra eventos, que usamos com frequência no nosso dia-a-dia, representa uma multiplicidade de ocorrências e manifestações que vão do desporto à sociedade, das empresas à cultura, do micro ao macro» (Isidoro *et al.*, 2013, p. 11). Estes eventos permitirão aos colaboradores saborear momentos de tranquilidade, fora do ambiente de trabalho, de reunião, de introspeção, de experiências criativas e de mudança tanto a nível pessoal como coletivo.

Um evento é um acontecimento planeado que tem lugar numa determinada data, num local pré-definido e numa hora previamente anunciada. O promotor de um evento tem sempre, independentemente

da tipologia do mesmo, um objetivo concreto para reunir as pessoas convidadas e todos os eventos realizam-se com uma finalidade específica (Isidoro et al., 2013, p. 15).

No universo artístico encontramos a capacidade de escuta e resposta, a ideia de continuidade do que é proposto, a aceitação e a resolução de problemas inesperados. Vamos usar a imaginação, tornar a relação mais complexa, mais apetecível e absorvente. As experiências não têm limites, os materiais estão ao nosso dispor, basta apenas procurar e encontrar a originalidade de cada empresa. É na arte que nos perdemos, que nos libertamos, que nos deixamos apanhar, que vagueamos como palavras soltas numa página branca. É algo misterioso e rebelde, que nos desperta para a inovação, para a implementação de novos produtos, através de novos métodos, sejam eles de estruturação, de marketing, de organização nas práticas de negócios, local de trabalho ou nas relações internas.

1.3. OBJETIVOS DO ESTUDO

O presente projeto tem por base o desenvolvimento de um conceito, que integra a arte e o *coaching* e que está inserido num espaço de lazer e turismo, permitindo o nascimento de um novo produto, “Art & Coaching”. Segundo John Whitmore (1996), *coaching* refere-se ao modo como é feito e ao que é feito, onde o trabalho se baseia na relação entre o *coach* e as pessoas. Partindo desse pressuposto, o cliente é o ingrediente crucial, é este que partilha as suas ferramentas e é com elas que os resultados se obtêm. A viagem requer esforço e confiança, para que os indivíduos abandonem as suas preocupações e ultrapassem os limites, só assim o orientador poderá incutir mudanças e motivação.

Relativamente aos objetivos específicos do *team coaching* em conjunto com a atividade artística, pretende-se perceber os benefícios da arte no *coaching* e de que forma este elemento acrescenta algum conteúdo e/ou mudança na formação das empresas.

Quanto aos objetivos específicos do alojamento turístico, deseja-se avaliar de que modo o lazer e o bem-estar contribuem de forma positiva para a experiência dos colaboradores e entender a visão dos mesmos ao levar a equipa de trabalho para um ambiente de tranquilidade e de bem-estar fora do formato convencional.

No que diz respeito aos objetivos específicos do produto pretende-se identificar as necessidades das organizações, analisar o mercado e a concorrência, identificar o segmento alvo do negócio e as suas especificidades e adequar o negócio para responder às necessidades do segmento selecionado.

1.4. FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

A pergunta de partida que está na base do nosso estudo permite-nos comprovar ou rejeitar alguns pressupostos fulcrais da investigação, como tal apresentamos as seguintes hipóteses:

▪ **Hipótese 1: O desenvolvimento do capital humano é diminuto em relação a todo o potencial que as organizações podem aproveitar para seu próprio benefício.**

As organizações são um mundo por explorar, onde o êxito depende de uma equipa, de pensamentos, de ideias, de sucessos e insucessos, dos produtos e/ou serviços, mas essencialmente dos seres humanos que nela habitam. Investir nas necessidades destes elementos fundamentais, para o bom desenvolvimento da empresa, é um fator primordial. Quando as lacunas são detetadas é preciso resolvê-las e encontrar soluções, para que tal como o produto e/ou serviço que a entidade oferece, não paralise na sua evolução. Gary Cokins (Director de Performance Management da SAS) afirma, «os trabalhadores são a oportunidade mais desperdiçada pelas empresas» (Gomes *et al.*, 2008, p. 27).

▪ **Hipótese 2: A arte quando em parceria com outros ramos, nomeadamente o *team coaching*, funciona sempre como um fator diferenciador e catalisador do despertar dos sentidos, da criatividade e das emoções.**

A arte é uma ferramenta pouco aproveitada no universo empresarial, no entanto a criatividade e a disponibilidade são componentes essenciais no dia-a-dia de um processo de trabalho para a geração de novas ideias e para a solução de problemas. Pelo que o universo artístico desafia em si, logo à partida, estas componentes, seja através de jogos, de palavras, de movimentos, de pinturas, de fotografias, entre muitas outras formas que estão sempre disponíveis para as podermos trabalhar. «A criatividade promove assim o espírito inventivo, que por sua vez gera inovações de sucesso para o mercado» (Freire, 2002, p. 18). O dom que a arte tem de não ter requisitos para a criação é sem dúvida uma mais-valia, sobretudo para as empresas, bastando as pessoas, os seus pensamentos e o seu corpo para que resulte e comece a crescer a semente artística. A arte tem este dom de

conseguir fazer com que cada indivíduo tenha a possibilidade de descobrir a sua capacidade de expressão, de tomar consciência do seu próprio corpo, de construir a sua linguagem, de observar, de escutar e conhecer o outro. Os sentidos são despertados da hibernação rotineira a que se habituaram, onde os mecanismos são repetitivos e exaustivos, não dando tempo ao tempo, à respiração, ao olhar, ao escutar, ao contacto com o outro e ao parar para simplesmente saborear. A arte quase que nos obriga a parar, a dar um passo de cada vez e voltar a aprender a andar, a observar o que nos rodeia e a escutar não só o outro como ao próprio corpo adormecido. Segundo Tolstoy «Art is not a handicraft, it is the transmission of feeling the artist has experienced» (Diffey, 2015, p. 17).

▪ **Hipótese 3: Um espaço de lazer e turismo torna-se numa mais-valia para as atividades empresariais, mais precisamente de desenvolvimento do capital humano, pelo facto de obrigar os colaboradores a sair do seu local de trabalho, quebrando desta forma a rotina em que vivem submersos.**

O ambiente de trabalho, embora não tenha que seguir obrigatoriamente este requisito, é muitas vezes stressante, pelos conflitos e problemas que vão surgindo segundo a segunda. Neste novo serviço, o objetivo será o de transpor a equipa para um local completamente oposto, onde o lazer e o bem-estar são um fator de sucesso e de descanso. O princípio será o de desenvolver a *performance* da equipa, mas num espaço calmo e tranquilo, semelhante a uns dias de férias, onde os cheiros e os sons do campo completam cada dia de descobertas e aventuras. A equipa é obrigada a quebrar a sua rotina e convidada a descobrir-se enquanto grupo e enquanto seres individuais pertencentes a esse grupo de trabalho, tomando uma melhor perceção do “eu” e do “outro”. Podendo o turismo ser um exemplo desse tipo de consumo, onde a “experiência vivida tem sensações e riscos controlados e cronometrados que levam os indivíduos a experimentarem momentos de extrema dedicação ao prazer de viver» (Lipovetsky, 2007, p. 209).

1.5. METODOLOGIA DE PESQUISA

1.5.1. INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O estudo desta investigação pretende responder à pergunta de partida que originou o desenvolvimento do estudo e validar as hipóteses colocadas. Procurando encontrar a solução e responder às necessidades dos colaboradores através deste novo produto, centrando-se na eficácia deste projeto perante as empresas.

1.5.1.1. O FOCUS GROUP

O *focus group* procura aferir os fenómenos sociais através de uma discussão estruturada, provocada pelo investigador, como forma de obter uma partilha gradual e clarificação dos pontos de vista de cada um dos participantes. O propósito será o de induzir algumas questões sobre a temática de estudo de modo a obter diretrizes para a sua investigação.

De um modo geral, este género de entrevistas em grupo apresenta um conjunto de características universais que as define como um instrumento de investigação. «Segundo David L. Morgan (1997), o *focus group* é uma técnica qualitativa que visa o controlo da discussão de um grupo de pessoas, inspirada em entrevistas não diretivas» ([sic] Galego e Gomes, 2005, p. 177). De acordo com os autores Krueger & Casey (2009), o grupo não deve ser excessivamente grande, variando entre 4 e 12 participantes, conseguindo todos eles uma participação ativa na partilha de informações, de modo a proporcionar variedade na perceção do estudo apresentado.

Os propósitos do instrumento de pesquisa em questão são inúmeros, mas baseando-nos numa definição mais recente elaborada a partir de David W. Stewart e Prem N. Shamdasani, podemos encontrar a aplicação que melhor define o intuito da escolha deste método e/ou técnica. «Permite também detetar problemas em programas, produtos e serviços, além de ajudar a fornecer impressões gerais desses programas, produtos e

serviços» ([sic] Galego e Gomes, 2005, p. 178). Comparando com outros métodos e/ou técnicas, podemos facilmente sublinhar a forma diretiva como o investigador consegue recolher dados a partir da interação do grupo conforme o estudo apresentado. Ainda que este formato possa inibir a espontaneidade do grupo, cabe a quem dirige a função de evitar que o mesmo aconteça. Esta é uma forma muito imediata e eficaz de obter resultados e de conseguir uma quantidade mais elevada de amostras qualitativas.

No entanto, este processo pode desfavorecer o comportamento individual, pois este num grupo pode ser uniformizado e flexível, não expressando de forma tão eficiente as suas emoções e pensamentos. A conversa/discussão deve ser concretizada num local propício para o mesmo, pois caso contrário pode não ser proveitoso, podendo criar dificuldades na conjugação de disponibilidades de todos os elementos. Os dados adquiridos podem ser mais difíceis de serem avaliados, na medida em que a interação em grupo cria e/ou está inserida num determinado ambiente, não podendo esquecer este contexto.

Numa sociedade cada vez mais mutável, onde o excesso de informação afigura-se de difícil gestão para a atuação dos atores sociais nos diversos níveis de ação pessoal, social e profissional, este instrumento permite não só que se crie um espaço de debate em torno de um assunto comum a todos os intervenientes, como também permite que através desse mesmo espaço os participantes construam e reconstruam os seus posicionamentos em termos de representação e de atuação futura (Galego e Gomes, 2005, p. 179).

Os grupos propostos ou escolhidos para a entrevista devem ser selecionados com base em determinadas características, para que todos se sintam confortáveis no ambiente proposto. Considerando que nem sempre é fácil dizer o que pensamos e sentimos em frente a um grupo e principalmente a um estranho, como pode ser o caso do moderador. A responsabilidade de quem dirige será, portanto, a de garantir um ambiente harmonioso, onde a diversidade possa estar presente, mas sem gerar conflito, de forma a não intimidar os elementos presentes. «The questions in a *focus group* are carefully predetermined and sequenced. The questions are phrased and sequenced so they are easy to understand and logical to the participant. The moderator uses open-ended questions» (Krueger e Casey,

2009, p. 7). As questões devem, por isso, ser sustentáveis, onde os objetivos sejam claros e não sejam suscetíveis a dúvidas.

The advantages of a conversation are that it allows for more spontaneity, it relaxes participants and it creates a more natural atmosphere. But, the biggest advantage is that the most useful information typically comes out of these conversations when participants take the discussion to new and deeper levels (Krueger e Casey, 2009, p. 36).

O moderador tem que compreender de forma clara a finalidade do estudo e do tema em debate e ter uma base sólida de informação, para que possa adaptar as questões caso não exista uma resposta imediata. De acordo com os autores Krueger & Casey (2009), o moderador deve conseguir avaliar não só o que está a ser dito no presente, como também o que já foi respondido e o que ainda precisa de ser discutido, de modo a conseguir direcionar as suas questões no caminho previamente planeado.

A organização do *focus group* é essencial, pelo que podemos dividir este processo em três fases, são elas o planeamento, a execução das entrevistas e a análise de dados. O planeamento do *focus groups* é fundamental para o bom funcionamento do mesmo. Sendo importante delinear os seus objetivos, a informação que necessitamos recolher e como a vamos empregar. A partir dos autores Krueger & Casey (2009) realizámos um plano cronológico que compreende as três fases do processo (ver Anexo I).

No decorrer da entrevista, o investigador poderá registar os dados da discussão de várias formas. De um ponto de vista rápido e imediato temos a memória, que quando o tempo é curto torna-se numa boa prática para conseguir gerir a sessão. Pensando a longo prazo, no qual a informação pode perder-se com o passar do tempo, podemos tomar notas durante o debate ou proceder à gravação áudio. Após o debate, deve ser elaborado «um plano descritivo das falas, que consiste na apresentação das ideias expressas, bem como nos apoios e destaques para diferenças entre as opiniões e discursos do *focus group*» (Galego e Gomes, 2005, p. 179). Por último segue-se a análise dos resultados contextualizados na temática do estudo.

1.5.1.2. OS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

Partindo da construção do modelo de análise, no qual encontrámos o conceito e o seu respetivo desenvolvimento, precisamos completar com a etapa seguinte, a observação. Nesta fase pretendemos recolher informações pertinentes e viáveis ao desenvolvimento do produto, para a qual decidimos usar como método de investigação, os inquéritos por questionário. Estes foram aplicados junto das empresas, através de respostas individuais obtidas através de um conjunto de questões, de forma a conhecer e explorar o nosso público-alvo e chegar a conclusões que possam de alguma forma ser generalizadas ao restante mercado. Segundo os autores Ghiglione & Matalon (1995) o inquérito é «uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objetivo de generalizar» (Maciel, Nunes e Claudino, 2014, p. 154).

Neste método, as perguntas tendem a ser maioritariamente fechadas, não eliminando as questões abertas. Em ambos os casos, é «importante que as perguntas sejam claras e precisas, isto é, formuladas de tal forma que todas as pessoas interrogadas as interpretem da mesma maneira» (Quivy e Campenhoudt, 1992, p. 183). Devemos ainda ter especial atenção para a forma como são colocadas as questões, pois devem ser objetivas e centradas apenas no conteúdo que estamos a investigar. A empatia é crucial, para que se torne fácil e acessível a todos os inquiridos. O vocabulário também deve ser simples e de fácil compreensão e as questões devem seguir uma linha condutora.

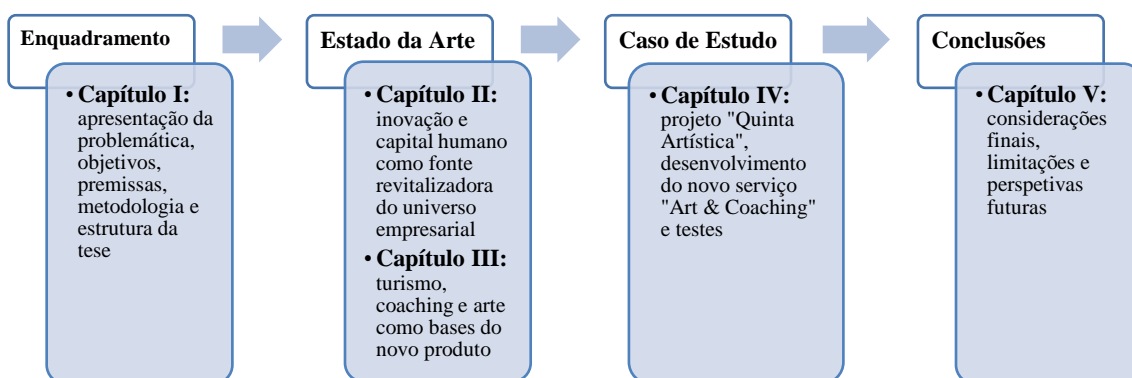
Os inquéritos podem ser vantajosos quando é necessário alcançar um grande número de informações e inquiridos, mas também têm alguns limites e fragilidades neste método, não só pela sua credibilidade conforme refere Quivy, mas também pelo seu custo, superficialidade das respostas e individualização. Para que seja merecedor de confiança, deve respeitar várias condições: «rigor na escolha da amostra, formulação clara e unívoca das perguntas, correspondência entre o universo de referência das perguntas e o universo de referência do entrevistado, atmosfera de confiança no ramo da administração do questionário, honestidade e consciência profissional dos entrevistadores» (Quivy e Campenhoudt, 1992, p. 192)

O processo dos inquéritos por questionário começa muito antes do momento da distribuição perante os inquiridos. Inicia-se, assim na problemática que a investigação se propõe a responder, originando assim, conceitos que se visam avaliar através de variáveis. Neste sentido tem de existir anteriormente uma forte revisão bibliográfica para efetuar um correto enquadramento da problemática que se procura estudar. Após o levantamento dos dados é realizada a recolha dos mesmos, que por sua vez permitem «organizar, apresentar e descrever os dados e abrem caminho à identificação de relações e padrões entre os elementos/variáveis» (Maciel, Nunes e Claudino, 2014, p. 155). Nesta última fase, obtemos a interpretação dos dados, estabelecemos relações e confirmamos as hipóteses apresentadas inicialmente. Neste trabalho, a análise dos dados será feita através do programa informático de gestão e de análise de dados de inquéritos SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), que nos irá auxiliar a estruturar e a organizar a informação, de modo a alcançar uma leitura mais simplificada e acessível.

1.6. PROCEDIMENTOS E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

No desenvolvimento do presente estudo, serão realizadas várias fases, para que as conclusões sejam o resultado de uma resposta às questões lançadas no início. O processo de investigação envolveu diversos métodos de pesquisa, de forma a retirar o máximo proveito da informação existente com o intuito de responder à pergunta de partida e de criar um novo produto assente em bases sólidas e concretas.

Figura 1: Etapas do Processo de Investigação



Elaboração própria

A primeira fase é composta por uma exploração primária do tema, que permitirá o aprofundamento de conhecimentos ainda pouco desenvolvidos, de modo a perceber as diferentes ideias, práticas e conceitos, e a realização de um enquadramento teórico do objeto de estudo. Esta etapa despertará uma consciência mais clara e crítica em relação aos elementos investigados, dos quais se pretende sugar a essência. A revisão da literatura será uma etapa de forte importância para o desenvolvimento do estudo, pelo facto de ser responsável por se alcançar uma ampla compreensão da informação e sistematização da mesma.

De seguida, focamo-nos no desenvolvimento do novo produto, baseando-nos no modelo apresentado por Cooper. Através da informação recolhida na primeira etapa, constrói-se o novo conceito que originará o produto, onde este é definido e validado junto do mercado. Neste caso o método utilizado foi o *focus group*, no qual foi discutido o conceito para comprovar a sua validade.

Na fase seguinte, podemos perceber de uma perspetiva mais aproximada a realidade estudada. Assim, as leituras serão complementadas com métodos quantitativos, através de inquéritos por questionário e de forma a obter, com maior exatidão, aspetos específicos de um elevado número de casos. Os inquéritos por questionário serão realizados aos colaboradores das empresas, com o objetivo de saber quais as necessidades sentidas em relação à organização interna da mesma. Uma vez alcançada a informação é necessário avaliá-la, de forma a selecionar o essencial e a triangular as diversas fontes. Ultrapassando a fase de pesquisa há que proceder ao tratamento dos dados, quer a nível documental quer a nível estatístico.

Por fim, será exposta uma análise de resultados, através de conclusões e avaliações do estudo realizado, na qual serão apresentadas as principais dificuldades encontradas ao longo da investigação, o contributo da mesma e um breve apontamento de uma futura investigação.

CAPÍTULO II – DA INOVAÇÃO ÀS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

2.1. A INOVAÇÃO

2.1.1. A DEFINIÇÃO DE INOVAÇÃO

«Innovation has been the main task of humans throughout history» (Lee e Trimi, 2016, p. 2). Este é um conceito derivado do termo latim *innovatiōne*, que para Schumpeter, o primeiro a apresentar uma das concepções mais amplas sobre inovação, significa «any "doing things differently" in the realm of economic life» (Schumpeter, 1939, p. 80). O equivalente para os restantes habitats das mais diversas áreas, percorrendo caminhos desde as artes às ciências. Mais do que a implementação de uma ideia, de um produto ou de um método, consiste no resultado que daí advém, que pode proporcionar melhorias ao nível da *performance*, da estrutura ou do conhecimento. Segundo o mesmo autor, este conceito assenta em cinco aspetos:

(1) introdução de um novo bem; (2) introdução de um novo método de produção, ou seja, um método ainda não testado e que tenha sido gerado a partir de uma nova descoberta científica; (3) abertura de um novo mercado, ou seja, um mercado em que uma área específica da indústria ainda não tenha penetrado; (4) a conquista de uma nova fonte de suprimento de matéria-prima; e (5) o aparecimento de uma nova estrutura de organização em um setor (Schumpeter apud Samiase, Franklin e Teixeira, 2013, p. 149).

O *Manual de Oslo* (2005) define o conceito inovação como sendo uma «implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas» (OCDE, 2005, p. 55). Este pode ser um mecanismo fundamental para obter uma vantagem competitiva considerável e, não só corresponder às necessidades de mercado, como também, fazer a diferença nesse mesmo meio.

De acordo com Kanter (1984), a inovação é concebida como um processo e passa por uma fase de geração de ideias, em que variações podem ser feitas por meio de agentes externos ou internos, e depois por

uma fase de implementação, impulsionada por uma coligação necessária para patrocinar a ideia, desenvolver testes e protótipos e concretizar a produção da nova ideia sob a forma de produto ou serviço (Souza e Bruno-Faria, 2013, p. 116).

Também Tidd, Bessant e Pavitt (in Stefanovitz e Nagano, 2014) defendem que este é um processo que envolve uma pesquisa sobre quais os desafios a alcançar na gestão e no desenvolvimento de novos instrumentos e, que estes sejam executados eficazmente. Com o intuito de fortalecer o contexto organizacional, onde o processo está inserido, de forma a obter um suporte sustentável. Evidenciando o facto de este processo estar relacionado com ações de estratégia, objetivos e busca incessante de informações e ações que estejam implícitas na origem da mudança. De acordo com Hon e Lu, «managers in organizations should place a strong emphasis on developing employee competence to sustain their organization's competitive advantages via human resource practices such as recruitment and selection, training, compensation programs, fairness and trust» (Hon, 2012, p. 137)

Segundo Freire a inovação também não se resume à geração de novas ideias, pois requer a invenção de algo novo e a sua posterior aplicação na própria organização ou no mercado (Freire, 2002). Uma vez encontrado um novo caminho é necessário percorrê-lo como um processo global. Trata-se de uma exploração intensiva das várias áreas de conhecimento, de uma análise pormenorizada dos diversos fragmentos e do que cada um pode gerar. Gupta (2009) acrescenta que inovação além de ser a implementação de novas ideias criativas, é também um privilégio para a sociedade. Esta beneficia não só a comunidade em geral através do desenvolvimento em serviços comunitários vitais, como também em serviços de saúde, educação, comunicações e transportes.

Podemos concluir que a inovação corresponde ao processo de implementação e não apenas à ideia. Não se resumindo só à criatividade, mas sim a esta na prática, no design, no ambiente, na economia, no mercado em que se insere, no meio que o rodeia, na comunidade, no impacto e nas alterações que pode provocar a nível global.

Innovation is about the actual implementation of new ideas or technologies to create new value in fundamentally different ways than

in the past. (...) Innovation is no longer about creating value for an individual or organization. Rather its ultimate goal is about creating a smart future which can provide new possibilities to the stakeholders of a society (Lee e Trimi, 2016, p. 8).

O sucesso está na capacidade de responder às necessidades existentes e funcionar como organismo diferenciador, através da apresentação de produtos que se destaquem da concorrência, onde a ideia se transforma em algo concreto, exequível e que ofereça novas possibilidades à comunidade. «Thus, innovation has become an essential tool to compete with the changing global business environment» (Jaiswa e Dhar, 2015, p. 30).

2.1.2. A ESSÊNCIA DA INOVAÇÃO E O SEU CONTRIBUTO NO UNIVERSO EMPRESARIAL

Boas ideias são matéria-prima da inovação. «O ineditismo necessário para haver inovação exige que, em algum momento, haja uma proposta diferente para resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade» (Stefanovitz e Nagano, 2014, p. 463). A importância da inovação reside no resultado alcançado desse mesmo processo, seja para as organizações, ou para o mercado. Numa era cada vez mais globalizada e competitiva, o fator inovação pode antecipar e corresponder às necessidades dos clientes, tornando o novo mecanismo uma mais-valia para o ambiente em que se insere. «Seguindo a indicação de Coakes & Smith (2007), só a inovação pode permitir que a empresa continue a otimizar a introdução dos produtos certos, no tempo certo, no mercado certo, com a rede certa de distribuição» (Sousa, Nunes e Monteiro, 2015, p. 123).

A inovação é um conceito transversal a todos os setores, pelo que todas as áreas conseguem captar a importância de se adaptarem a determinadas tendências num mundo em constante modificação. Tendências essas que podem ser fulcrais na mudança de qualquer produto ou organização, pois estes podem ter um ciclo de vida variável, consoante o seu crescimento. No que diz respeito à inovação empresarial, é indispensável que estas antecipem as necessidades e estejam um passo mais à frente, de forma a surpreender e a destacar-se no mercado. Por vezes não é o produto que precisa de ser

alterado, mas a forma como este é gerido e negociado. Podendo estar direccionada para a gestão de pessoas, concretizando-se na adaptação às necessidades e interesses dos trabalhadores. Esta é uma das formas em que a inovação pode ser a solução para a organização interna, pois, muitas vezes, a preocupação está virada para o resultado final, deixando de lado um dos elementos fundamentais para o bom funcionamento da empresa, as pessoas.

Como tal, é necessário conseguir acompanhar os progressos do mundo em que vivemos e para que isso aconteça as mudanças têm que ser estratégicas de forma a conseguir obter bons resultados. Com base em Schumpeter, os autores Lee e Trimi concluem que «Smart leaders are those who can motivate and engage people in contributing to co-creation of a smartfuture. Advanced technologies do not always bring shared prosperity or harmony in the society» (Lee e Trimi, 2016, p. 6).

No seu conceito mais vasto, a inovação é uma atividade que em maior ou menor escala está normalmente presente nas organizações. Claro que muitas inovações fracassam, pois apenas no ato da implementação é possível verificar concretamente a sua funcionalidade, pois é neste momento que estabelece o contacto com o exterior. No entanto, se existir um feedback positivo, as modificações podem causar impacto não só internamente, como também para o espaço que habitamos. «Studies have shown that the service sector contributes to morethan 70% of the gross domestic product (GDP) of the world'sdeveloped economies, and hence plays a significant role in thepropagation and consumption of innovation and creativity» (Jaiswa e Dhar, 2015, p. 30).

No futuro o fator de inovação será essencial, colocando a criatividade à prova como forma de fazer frente aos desafios propostos pelo mundo. Este ingrediente será indispensável na criação de novos produtos que respondam às necessidades dos indivíduos e que promovam a diferença nas suas vidas. Neste momento é urgente criar novas perspetivas, capazes de se adaptarem às exigências da constante transformação que o mundo assiste, uma nova realidade com a qual as empresas tiveram que lidar. A globalização marca esta Era pela rede que se criou em volta de todos nós. O crescimento é visível e obriga as organizações a pensar rápido e a testar os limites de uma forma muitas vezes acelerada.

2.2. A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NO MUNDO EMPRESARIAL

2.2.1. CAPITAL HUMANO VS MÁQUINA: ONDE INOVAR?

«Every time we get a chance to get ahead they move the finish line. Every time» (Theodore Melfi, 2016).

O excesso de informação é um marco da época em que vivemos, o que se torna difícil de acompanhar, seja para desenvolver novas ideias, seja para crescer enquanto produto e enquanto empresa. Somos constantemente bombardeados por fatores internos e externos às entidades, o que por um lado oferece diferentes vias, por outro dá origem a um labirinto de oportunidades. Tal como afirma a personagem Mary Jackson no filme *Hidden Figures*, quando se pensa que há uma oportunidade para evoluir e fazer a diferença, surgem logo mais “cem” ideias que colmatam a anterior e obrigam a um repensar e a um novo enquadramento.

Para Iranzo, «as empresas são como os seres humanos: têm necessidades, sonhos e sentimentos». E, como tal, «é importante que aprendam a ser eficientes, a desenvolver-se de forma sustentável e a contribuir com o seu pequeno grão de areia para melhorar o meio em que se integram (Vilaseca, 2014, p. 14).

Assumindo que inovação é um processo estratégico, o desafio será conduzir as pessoas a darem o melhor de si através da criatividade, esse será o fator diferenciador das máquinas, que, por enquanto, estão programadas para realizar aquilo que o Homem pensou e idealizou. A humanidade tem de ser flexível. A criatividade vem de nós e, por vezes, quase que nos esquecemos que somos nós os criadores das máquinas. Não podemos ter medo de algo que fomos nós que ajudámos a crescer, nem ficar submissos, aceitando o facto de que talvez nos tenham ultrapassado. A nossa realidade ainda não é a do *Matrix*, como tal vamos sair desta ideia de cativeiro cibernético, que não passa de uma ficção, na qual não podemos admitir ser escravos de máquinas.

- Posso fazer-te mais algumas perguntas?

- Humm... Claro. À vontade.

- Acreditas no potencial das pessoas?

Jordi Amorós voltou a coçar o nariz. E, daquela vez, também não sentia comichão.

- Sim, acredito no... Claro que sim.

- E na humanização das organizações?

- A que te referes ao certo, Pablo? - Questionou o presidente coçando o queixo.


- Refiro-me a criar as melhores condições laborais possíveis para que as empresas cumpram os seus objetivos, respeitando e promovendo o bem-estar de todos os seus colaboradores (Vilaseca, 2014, p. 32).

As empresas estão em falta para com as pessoas, durante os últimos anos assistimos a uma evolução drástica da tecnologia, mas poucas são as organizações que investiram de igual modo nos seus colaboradores, eles que estão por trás do processo, de criação, de investigação e de execução. Embora cada vez mais essa lacuna seja consciente, ainda não é global que a inovação pode partir de dentro para fora, esse investimento ainda é custoso para as entidades, deixando para segundo plano.

Morpheus: «What is the Matrix? Control. The Matrix is a computer generated dream world built to keep us under control in order to change a human being into this» (*Matrix*, 1999).

No filme *Matrix*, Morpheus após explicar que o mundo em que Neo vive não é real, oferece a possibilidade de sair da ilusão virtual para o mundo real e de o ver com os seus próprios olhos, sendo que a escolha é feita através de dois comprimidos, um vermelho e outro azul. Considerando que o azul implica que Neo continue na sua vida virtual, o vermelho permite-lhe descobrir o mundo que está por trás daqueles computadores que têm controlado a sua mente. A dualidade transpõe-se agora para a nossa questão, humanidade ou máquinas? Aceitar de forma dogmática o que acontece à nossa volta ou fazer a diferença apostando nas pessoas e em toda a inspiração que estas têm para dar?

Chiaveneto na sua obra *Gestão de Pessoas* (2010) coloca-nos uma questão: «As pessoas são recursos ou parceiros na organização?» As organizações têm vários parceiros e todos eles contribuem com algo, sejam produtos, por parte dos fornecedores, sejam investimentos por parte dos acionistas, e temos os empregados que cooperam com as suas competências, com as suas ideias e pensamentos, com os seus conhecimentos, proporcionando respostas e por sua vez resultados. Todos eles dinamizam e contribuem com o intuito de obter feedback, assim deve ser com os funcionários, é importante haver uma relação e um investimento, tal como também acontece com os fornecedores.

Quadro 1: Pessoas como recursos ou parceiros?		
Pessoas como recursos		Pessoas como parceiros
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empregados isolados nos cargos ▪ Horário rigidamente estabelecido ▪ Preocupação com normas e regras ▪ Subordinação ao chefe ▪ Fidelidade à organização ▪ Dependência da chefia ▪ Alienação à organização ▪ Ênfase na especialização ▪ Executoras de tarefas ▪ Ênfase nas destrezas manuais ▪ Mão-de-obra 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboradores agrupados em equipas ▪ Metas negociadas e partilhadas ▪ Preocupação com resultados ▪ Atendimento e satisfação do cliente ▪ Vinculação à missão e à visão ▪ Interdependência com colegas e equipas ▪ Participação e comprometimento ▪ Ênfase na ética e na responsabilidade ▪ Fornecedores de atividade ▪ Ênfase no conhecimento ▪ Inteligência e talento

Fonte: ([sic] Chiavenato, 2010, p. 9)

A aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e profissional não devem acabar nunca. A viagem recomeça sempre.

2.2.2. O CAPITAL HUMANO DO SÉCULO XXI: UMA EXPERIÊNCIA COLETIVA INOVADORA

Uma enorme vaga de mudanças estão a acontecer neste planeta, não só ao nível das nossas vidas pessoais, como também ao nível do trabalho. Há uma revolução global em curso no modo como pensamos sobre nós, como formamos laços e ligações com outros e como pensamos o trabalho que fazemos (Barracho, 2014, p. 177).

O mercado de trabalho enfrenta agora mais desafios, ainda que possam ser díspares de região para região, é uma facticidade que a necessidade de mudança está presente nos nossos dias. O seu desenvolvimento depende do meio envolvente, da economia, da competitividade empresarial e da estrutura interna das empresas, logo é inevitável fugir desta vaga que nos fala o autor. Em prol desta vivência, é natural que surjam novas estratégias, novas ideias e novas formas de gerir pessoas, para que no fundo se consiga acompanhar o mercado da gestão.

A aposta na estrutura interna das entidades é cada vez mais uma necessidade, com o intuito de desenvolver novas competências nos seus colaboradores, quer ao nível das relações interpessoais, quer no desenvolvimento pessoal de cada indivíduo. As relações internas nas organizações ficam muitas vezes limitadas aos papéis que cada um representa e às hierarquias, não permitindo uma colaboração mais contributiva por parte de todos os envolvidos. Encontramos, desta forma, uma carência na adaptação às pessoas e aos seus ritmos, são estes seres que fazem a instituição crescer, que têm ideias e que conseguem fazer o produto entrar no mercado. Considerando as pessoas processadores ativos de informação, do qual fazem o respetivo tratamento e elaboram as suas próprias ideias, podemos afirmar que a realidade não é uma união neutra dos factos, pelo contrário é a resposta de ações e pensamentos individuais, como afirmam os autores da obra *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (2016).

Segundo T.S Ashton (1948), a Revolução Industrial ocasionou essa especialização, que foi além da tecnologia, influenciando as relações humanas. A característica principal a razão pela qual se denomina Revolução Industrial é a introdução da máquina na atividade manufatureira em substituição ao trabalho manual. O trabalho é elemento integrante da vida e ocupa uma parte tão significativa de tempo, o que é apresentado não é uma simples adoção de um novo termo, mas uma nova conceção que marque uma relação diferente entre o indivíduo e a empresa, sustentada por novos modelos ([sic] Maggioni et al., 2015, p. 142).

As estruturas tradicionais das empresas foram sendo modificadas ao longo dos anos, destruindo a ideia de equipas distintas ligadas hierarquicamente, numa estrutura vertical onde a informação era centralizada no topo da cadeia. Assistimos a uma

desfiguração dos postos, sendo o trabalho em equipa um dos principais elementos responsáveis pelo desenvolvimento das instituições. Onde o uso da tecnologia, a imprevisibilidade da economia, da política e das próprias entidades e a capacidade de distribuição do trabalho, foram novos fatores que obrigaram a novas dinâmicas e novas exigências. Todas estas modificações a que o mundo assistiu desafiaram o campo empresarial, incitando, assim, o pensamento sobre o trabalho refletido nas equipas.

O trabalho reside agora em entender as necessidades dos trabalhadores das empresas, indo ao encontro dos seus desejos e desafios pessoais para que tudo culmine num bom e proveitoso ambiente de trabalho. «Cuanto mayor es el cambio y cuanto más difíciles son nuestros retos, más válidos son los 7 hábitos» (Covey, 2010, p. 9).

2.2.3. A ARTE DA COMUNICAÇÃO INTERNA E DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

A comunicação é uma forma primitiva de troca de opiniões, valores e ideias, pois é a base das relações tanto nos nossos dias, como no passado. Nós vivemos em rede, numa sociedade onde tudo está interligado e onde facilmente conseguimos misturar civilizações e criar alianças, basta comunicar. Na perspetiva de comunicação humana, podemos definir que a mesma, «é um processo que assenta no contacto entre duas ou mais pessoas que utilizam um código composto de gestos, palavras ou expressões que torna compreensível uma informação formal ou informal transmitida de um emissor a um recetor» (Sekiou *et al.*, 2001, p. 548). Logo, se a comunicação é o que nos define enquanto ser e sociedade, será também essencial no local de trabalho, pois quanto melhor for esta rede, melhor será o desempenho dos funcionários. Numa organização a comunicação tem duas funções principais, além do fator motivacional, que são:

- Servir de instrumento de base para as pessoas que detêm responsabilidades na organização. Facultar a transmissão de dados relativos aos objetivos a atingir, a explicação das tarefas aos trabalhadores, etc.;

- Constituir a base das relações entre duas pessoas, ou mais, numa rede de contactos que se criam e evoluem de acordo com a estrutura, formal ou informal, de cada organização (Sekiou *et al.*, 2001, pp. 560–561).

O fator comunicação torna-se crucial numa entidade, por esta ser, antes de tudo, uma comunidade de pessoas que procuram uma identidade no contexto de trabalho. Desta forma, podemos assumir que o processo de comunicação está diretamente relacionado com os grupos de trabalho e relações que daí se criam., logo, a informação pode circular do mesmo modo. Se a empresa tem um fluxo de informação bom, garante não só uma maior estabilidade, pois os trabalhadores estão em constante atualização e sempre dentro dos interesses do local onde trabalham, como também melhora a confiança e o bem-estar de quem produz, porque sente-se informado, logo consegue produzir mais objetivamente. Podemos, deste modo, concordar com o autor, quando afirma que «a linguagem e os canais de comunicação são considerados vias de desenvolvimento organizacional e estimulam a auto- reflexão crítica, que é também considerado com fator indispensável à gestão do conhecimento e à construção das organizações aprendentes» ([sic] Barracho, 2014, p. 179).

Todos nós somos movidos por desejos e expetativas, logo se o lugar onde trabalhamos for transparente e a informação for fluida e segura, os pontos mais importantes da empresa, como visão, missão e valores, vão ser também eles meios impulsionadores dos trabalhadores. Quando tal não acontece, o indivíduo desenvolve o seu próprio caminho e novas expetativas que depois podem não coincidir com o que a organização pode oferecer.

*Raramente as empresas perguntam aos seus trabalhadores como se sentem em relação ao que fazem, e descarta o diálogo, que tenta ser justificado pela dificuldade de estabelecê-lo e pelo medo de gerar expectativas e pressões que torna a liderança vulnerável. Assim, pouco é percebido de que maneira são os trabalhos em si, as relações entre colegas e líderes, ao sistema de salários e benefícios, a empresa, o trabalhador pode e deve buscar além do salário estabilidade, segurança, desafio, possibilidades de crescimento e aprendizagem, convivência, amizade, status (Maggioni *et al.*, 2015, p. 143).*

Com o intuito de nos relacionarmos, recorremos aos mais diversos sinais, sejam estes verbais, escritos ou não verbais. Cada indivíduo adapta os seus em conformidade com o ambiente que o rodeia, indo ao encontro de padrões pré-estabelecidos na sociedade em que nos encontramos. Deste modo, podemos afirmar que a forma como comunicamos teve o seu desenvolvimento no passado, originando o que nós hoje entendemos como “modelos básicos”. Por vezes podemos ser, inclusive, contraditórios nas nossas linguagens, pois através das nossas palavras podemos desejar comunicar algo que as nossas emoções não permitem. O recetor, neste caso, pode optar por receber a mensagem não verbalizada por esta ser mais genuína e ter um significado mais profundo, porque é através destes sinais que o ouvinte pode aproximar-se do que o outro sente. «Quando duas pessoas se encontram, mesmo que não falem, não podem deixar de comunicar, porque todo o seu comportamento tem uma dimensão comunicativa» (Fachada, 2012, p. 37).

Avaliando o que já foi referido, podemos entender que todas as particularidades são importantes para que a comunicação resulte e é esta consciência que necessita ser trabalhada. O olhar, a posição que se adapta, as expressões faciais, as reações, as movimentações do corpo, a capacidade de escuta, entre muitos outros pormenores que resultam do processo de comunicação. O ser humano é flexível e muito eficaz no que diz respeito a este ponto, então porque não se adaptar a uma nova perceção do “eu”?

2.2.4. GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL HUMANO

Com o passar dos anos assistiu-se à passagem do trabalho manual artesanal, que já apresentava algumas questões relativamente ao gerenciamento dos trabalhadores, para o trabalho de manufatura, no qual o número de funcionários era bastante vasto para apenas um supervisor.

Segundo Elie Halévy, a Revolução Industrial «consistiu na instalação de grandes fábricas em que toda a força motora provinha de um mecanismo instalado no centro da fábrica sob os cuidados de um grande número de mãos cujo trabalho era supervisionado por um único homem (AA.VV., sem data, p. 2926).

A Era industrial originou um crescimento na produção, provocando mudanças no contexto de trabalho, pois assistia-se a uma fabricação em maior quantidade e à descida de preços. Originando modificações tanto a nível do carácter organizativo, como das oportunidades comerciais, seja de aquisição de novos produtos, seja com uma nova oferta.

O Paraíso das Damas, obra de de Émile Zola, reflete, ainda que de uma forma romanceada, as necessidades do seu tempo, num relato histórico onde descreve as práticas de contratação da altura, os despedimentos, as condições do local de trabalho, a formação e as transformações que viviam em volta dos novos estabelecimentos de trabalho. «Nesse plano, mercadorias não eram mais que objetos impessoais e sem vida, e funcionários trabalhavam em atividades seriadas, fazendo movimentos repetitivos e sequenciados» (Rocha, Frid e Corbo, 2014, p. 58). As tarefas executadas eram repetitivas, e embora as capacidades necessárias não fossem muito exigentes, o ambiente de trabalho não era o mais recetivo e acolhedor. Dentro deste panorama, os empregadores consciencializaram-se dos problemas que a industrialização produzia nos seus trabalhadores, dando origem ao aparecimento de um serviço de apoio de modo a ajudar na resolução de problemas pessoais.

Nos anos oitenta assistimos a uma evolução da GRH (Gestão de Recursos Humanos), de forma a corresponder às mudanças tecnológicas e ao crescimento da concorrência a nível internacional. O aumento da competitividade, obriga a uma procura mais elevada de custos reduzidos, de uma maior produtividade e à utilização de novos equipamentos mais eficazes. Embora o número de trabalhadores tenha aumentado significativamente, ainda não há uma preocupação sobre eles, não existindo uma pessoa responsável que faça essa gestão. Nos anos noventa surge uma mudança fundamental na função dos Recursos Humanos (RH), onde segundo os autores Sparrow e Marchington (Peretti, 2007) reforçou a importância que devia existir na adaptação das organizações ao seu pessoal, tendo mais atenção às relações existentes e à dinamização que a empresa pode proporcionar, sendo flexível e múltipla.

Transpondo agora para os nossos dias, deparamo-nos com dois conceitos essenciais, Recursos Humanos e Gestão de Recursos Humanos. No que respeita ao primeiro podemos defini-lo como o que «resolve os problemas ligados ao dia-a-dia dos

trabalhadores: remuneração, contratação, relação com os trabalhadores e os seus representantes sindicais» (Sekiou *et al.*, 2001, p. 24). Enquanto os RH agem a curto prazo, a GRH age a médio prazo e consiste na tomada de decisões estratégicas e táticas. «A GRH consiste em medidas (políticas, processos, etc.) e atividades (recrutamento, etc.) que implicam RH e destinam-se a otimizar a eficiência e o desempenho, por parte dos indivíduos e da organização» ([sic] Sekiou *et al.*, 2001, p. 26).

Para que as metas da organização sejam alcançadas é necessário cumprir certos objetivos, que variam consoante a sua finalidade. Independentemente das mudanças a que assistimos, as necessidades e valores das pessoas mantêm-se no que remete ao respeito entre colaboradores e à felicidade que todos desejamos ter no nosso local de trabalho. É certo que as pessoas mudaram, desejando mais autonomia naquilo que fazem, dando mais valor à sua profissão e menos à empresa, tentando sempre adquirir novas competências e evoluir a nível profissional e pessoal. Mas também a envolvimento das organizações mudou, tornando as entidades mais voláteis, em constante adaptação ao que as rodeia.

As fronteiras e as diferenças linguísticas e culturais, que poderiam ser um obstáculo, a globalização transformou num processo de integração global. Introduzindo o crescimento da interdependência entre as nações, de tal forma, que os acontecimentos de um país têm impacto direto noutro. Esse processo tem sido seguido pela grande revolução nas tecnologias da informação e da comunicação (telefones, computadores, televisão), o que corresponde a uma certa igualdade cultural entre os países. Isto leva a que cada vez mais Estados e sociedades se prendam a sistemas mundiais e redes de interação. No entanto, existem mais variáveis determinantes como a inflação, o desemprego, os juros, a concorrência, a fiscalidade, as mudanças socioculturais e demográficas, o avanço da tecnologia, e a ética quer a nível da sociedade, quer a nível da organização, entre outros aspetos que fazem parte do nosso universo e que interferem direta ou indiretamente no tecido empresarial.

A criação de valor é um desafio transversal a toda a empresa, pelo que a forma como as pessoas são geridas pode ter implicações no valor a longo prazo. Se não existe motivação nem investimento da organização nos seus trabalhadores, estes podem começar a sentir desmotivação. Daí a importância de haver uma boa gestão para que haja

produtividade saudável e sustentável, o que permite uma maior satisfação tanto aos indivíduos como à entidade. «A contribuição de todos e de cada indivíduo na organização, e a contribuição da própria função para reforçar a posição competitiva da empresa, tornaram-se preocupações centrais da gestão de pessoas» (Gomes *et al.*, 2008, p. 68).

Os funcionários são parte integrante da empresa, como tal estão fortemente ligados aos seus objetivos, por isso é importante que esta conheça as pessoas que nela trabalham. Se por um lado a entidade tenta conhecer ao máximo os indivíduos, aliando características pessoais e profissionais de modo a que se consigam reunir as condições para atingir os objetivos, também os funcionários têm expectativas relativamente ao local onde trabalham, pretendendo que satisfaçam as suas necessidades pessoais. Os trabalhadores são o pilar da organização, pois são os responsáveis pelo seu crescimento, e se por sua vez estiverem satisfeitos com o seu trabalho, será muito mais proveitoso para ambos os lados. Segundo um estudo realizado por Emil Show, Responsável de Conteúdos da *SnackNation*, para aferir as *11 Shocking Employee Happiness Statistics That Will Blow Your Mind* concluiu o seguinte: «Having happy employees is insanely important for the health of your organization. Happier teams work harder, are more productive, and work better together» (Shour, 2015). Analisemos agora alguns dos resultados estatísticos obtidos:

- Empresas com funcionários felizes superam a concorrência em 20% e Funcionários felizes são 12% mais produtivos: a felicidade é um fator claramente influenciador da produtividade individual e consequentemente da empresa, se o empregado é feliz no seu trabalho é porque gosta de que faz e do ambiente que o circunda. No entanto esta felicidade não é assim tão vulgar, muitas pessoas passam mais de metade da vida em busca do bem-estar no trabalho.

- Comerciais felizes vendem 37% mais;
- Relações de amizade entre funcionários potencializam a satisfação em 50% e pessoas com melhores amigos no trabalho estão sete vezes mais propensas à cooperação no trabalho: quando comparamos connosco ou com colegas que observamos, podemos constatar que na maioria dos casos existe maior propensão para um trabalho produtivo e prazeroso;

- Os três fatores que mais contribuem para a satisfação na vida profissional são: segurança profissional, oportunidades de crescer e aprender, adquirindo novas competências, organização interna da empresa e estabilidade financeira.

«Os indivíduos não pretendem apenas um trabalho que garanta a sobrevivência, mas esperam “gostar do que fazem”, “sentirem-se bem”, “serem desafiados”, isto é, satisfazerem as suas expectativas de felicidade» (Gomes *et al.*, 2008, p. 96). Podemos concluir que se existir uma estrutura que apoie e cultive os seus funcionários, a organização pode obter melhores resultados. Estas devem, portanto, descobrir aspetos beneficiadores no que diz respeito às práticas dos seus trabalhadores, podendo aumentar, assim, o rendimento da empresa e dos próprios funcionários. Evitando o fraco clima organizacional e envolvimento da mesma, a ausência de criatividade e de elaboração de ações inovadoras e empreendedoras por parte dos colaboradores e o desequilíbrio entre os objetivos individuais e organizacionais (Cesar *et al.*, 2010).

2.2.5. A MOTIVAÇÃO ALIADA AO TRABALHO

A importância que damos ao trabalho é diferente entre todos nós, variando conforme a perceção de cada um. O que para uns pode exigir maior esforço físico, para outros pode ser psíquico, mas no fundo todos pretendemos obter uma experiência pessoal positiva e satisfatória que transmita bem-estar. Não temos que pensar nestas sensações associadas a um suposto mundo ideal, mas podemos unir esforços para que se torne real e que o local de trabalho seja um espaço de desenvolvimento pessoal, desafiante, motivador e de acordo com os ideais de cada um. As divergências vão estar sempre presentes, mas também elas são um instrumento de crescimento e desenvolvimento quer a nível individual, quer a nível da organização. O tempo que cada um dedica a um suposto trabalho é demasiado para que seja uma tortura diária. As empresas só têm a ganhar com trabalhadores motivados e com vontade de trabalhar, pois são eles que produzem e têm ideias, logo quanto melhor for o ambiente interno, por lógica, melhores serão os resultados.

Quando referimos a importância das competências e qualificações dos funcionários para o forte desenvolvimento da empresa, corremos o risco de nos esquecer que também a motivação pode ser um fator de «desenvolvimento de um conjunto de especificidades intelectuais que pode ser a fonte para uma vantagem competitiva sustentável, ao transformar-se numa estrutura social complexa, num ativo invisível, difícil de copiar pela concorrência» ([sic] Barracho, 2014, p. 183).

O sociólogo australiano Elton Mayo concluiu, através da sua “Experiência de Hawthorne” e que mais tarde originou a “Teoria das Relações Humanas”, que existem características muito próprias dessas mesmas relações. Destacando fatores como (Chiavenato, 2004):

- Os resultados da produção estão ligados com a integração social do indivíduo, pois se o mesmo está à margem da sociedade é natural que o transtorne e que tenha repercussões na sua eficácia.
- O comportamento individual de cada um, o grupo em que se está inserido no local de trabalho, é em primeira instância o principal núcleo motivador e responsável pelo comportamento dos indivíduos que o compõe.
- Recompensas e castigos ou punições, o respeito tanto do trabalhador como da organização pode modificar-se quando a produção é mais baixa ou mais alta do que a média.
- Grupos informais, nascidos de afinidades, interesses idênticos por exemplo, ou objetivos comuns e que criam as suas próprias regras, cujas mesmas podem não estar completamente relacionadas com a estrutura da organização.
- Relações Humanas, que surgem do convívio e do relacionamento entre pessoas e grupos.
- Importância do conteúdo do cargo, os trabalhos mais repetitivos podem tornar-se monótonos, diminuindo o interesse por parte do trabalhador, originando uma produção menos significativa.
- Importância dos aspetos emocionais, devem ser observados e respeitados dando a devida atenção e respeito.

Quando se está motivado, o entusiasmo reflete-se em positivismo, no prazer que se tem em concretizar certas ações e pensar em novas ideias, no envolvimento nos projetos e nos diversos setores da vida. Tudo se conjuga direcionando-se para o próprio objetivo e sente-se que tudo pode acontecer e tudo pode ser feito. «A motivação é o que faz com que o colaborador assuma determinados comportamentos que podem ser satisfatórios ou não para a empresa, nessa perspectiva é um fator que interfere diretamente na satisfação e no desempenho» ([sic] Maggioni *et al.*, 2015, p. 146).

A famosa hierarquia de necessidades, proposta por um dos maiores especialistas em motivação humana, Abraham H. Maslow (1908-1970) baseia-se numa teoria da motivação em que as necessidades humanas estão organizadas por níveis. Pressupondo que cada indivíduo se esforça por concretizar as suas necessidades realizando uma subida, na pirâmide, até atingir a autorrealização. Começando nas necessidades fisiológicas, seguidas das necessidades de segurança, partindo para as necessidades sociais ou de amor, sucedidas pelas necessidades de estima e por fim, alcançar as necessidades de autorrealização (Cunha *et al.*, 2016).

Frederick Herzberg, nascido em 1923, veio acrescentar a esta pirâmide a teoria de dois fatores, considerando dois fatores distintos na explicação do comportamento dos indivíduos, são eles os fatores higiénicos ou insatisfatórios, que integram a autorrealização e a estima, e os fatores motivacionais ou satisfatórios, que incluem as necessidades sociais, de segurança e fisiológicas.

As conclusões de Herzberg não diferem muita das de Maslow, pois ambos afirmam que os níveis mais baixos têm pouco efeito emocional. As necessidades primárias ou básicas, além de já nascerem com o indivíduo, satisfazem-se com maior rapidez que as secundárias, pois estas adquirem-se com o tempo, sendo que a segunda está em constante mudança. Contudo, ao contrário de Maslow, Herzberg não defende a ideia de que qualquer necessidade pode ser motivadora do comportamento mesmo que seja insatisfeita. A autorrealização é proveniente da satisfação das potencialidades pessoais, estando relacionada com o facto de atingir metas elevadas e ter sucesso em tarefas mais difíceis. Segundo Herzberg, a motivação deve ser abordada a partir do grau de satisfação ou insatisfação que cada um possui relativamente ao seu trabalho. Podemos perceber,

assim, que não existe uma solução para a motivação, normalmente esta surge do desejo de satisfazer uma determinada necessidade ou de responder a uma vontade. O que não significa que não existam elementos que proliferem entre uma e outra técnica.

As empresas têm agora o desafio de encontrar estímulos e individualizá-los, personalizando-os e adequando-os ao indivíduo e ao ambiente que este integra. Desta maneira, é possível que a organização consiga unir o processo motivacional e a realidade da instituição, permitindo que cada entidade tenha um método único, visto estar centrado nos seus funcionários e na cultura organizacional. Todos nós crescemos envoltos de objetivos, direcionando-nos para determinadas ações e comportamentos que nos definem e que estão associados a graus de satisfação. No decorrer da nossa vida deparamo-nos várias vezes com mudanças de atividade, podendo resultar num maior envolvimento numas ao invés de outras. O processo de motivação surge quando o indivíduo tem interesse por algo, levando-o a procurar a razão do seu fascínio. O grau de interesse varia consoante a medida que o objeto pretendido preenche as necessidades do indivíduo. Estas necessidades transformam-se em motivos, daí que quanto maiores forem, mais razões o indivíduo tem para agir e para ir ao encontro daquilo que pretende.

A busca do trabalhador feliz/produtivo poderia ser vista como um sonho impossível do ponto de vista marxista do inevitável conflito trabalhador-gestão. Poderia também ser vista como simplista ou ingénua, da perspetiva das relações industriais tradicionais, nos termos da qual os resultados são necessariamente um produto do regateio e compromisso. Todavia, numa perspetiva psicológica, a prossecução do trabalhador feliz/produtivo tem-se afigurado como um objetivo meritório, ainda que difícil – um objetivo que pode ser alcançado se incrementarmos fortemente o nosso conhecimento acerca das atitudes e comportamentos. (Cunha et al., 2016, p. 114)

CAPÍTULO III – LAZER, *COACHING* E ARTE: DA TEORIA À PRÁTICA

3.1. DO TURISMO AOS EVENTOS COMO FONTE REVITALIZADORA DA COMUNIDADE

3.1.1. TURISMO COMO EXPERIÊNCIA CRIATIVA

O conceito turismo é, ainda hoje, alvo de diversas interpretações, uma vez que abrange um conjunto de recursos variáveis, que faz com que este esteja em constante transformação e seja considerado multidimensional. No entanto, uma das características mais comuns deste fenómeno é o seu carácter sociocultural, sendo que agrega aspetos culturais e sociais.

Foram, contudo, os professores Walter Hunziker e Kurt Krapf que estabeleceram a definição mais elaborada ao considerarem, em 1942, o turismo como “o conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal” (Cunha e Abrantes, 2013, p. 16).

O turismo é, por conseguinte, um conjunto de atividades desenvolvidas por pessoas, com pessoas e para as pessoas, envolvendo sempre uma deslocação. Usualmente associadas a atividades de lazer, podem, no entanto, estar também relacionadas com entretenimento, divertimento e crescimento pessoal.

Conforme Cunha & Abrantes (2013), atualmente é possível encontrar duas definições para turismo, pois se por um lado existe uma necessidade de descrever sobre o ponto de vista conceptual, como sendo uma ferramenta teórica que se distinga de outros tipos de atividades, por outro é preciso esclarecer do ponto de vista técnico, capaz de responder a fins estatísticos e legislativos. Apesar da definição apresentada por Walter Hunziker e Kurt Krapf, do ponto de vista conceptual, Cunha defende que o conceito apresentado por Mathienson e Wall é mais elucidativo, no qual «consideram o turismo como “o movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus locais normais de trabalho e de residência, as atividades desenvolvidas durante a sua permanência nesses

destinos e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades”» (Cunha, 2003, p. 30). No que diz respeito ao ponto de vista técnico e utilizando a definição da OMT, podemos interpretar este conceito, como atividades realizadas por pessoas durante uma viagem, que inclui uma estadia fora da residência habitual, por um período inferior a um ano, por motivos de lazer, negócios, entre outros, excluindo os locais onde trabalham (Souza e Cuogo, 2015).

No que se refere ao conceito de turista, não é possível precisar a altura exata do aparecimento da palavra, mas é normalmente associada ao final do século XVII, com as viagens dos ingleses ao continente europeu designadas por *Grand Tour*. Desta forma, estes viajantes começaram a ser designados por *tourists* e a atividade que praticavam por *tourism*. Consequentemente, durante muitos anos, a palavra *tourists* associou-se a todas as pessoas que viajavam por prazer, sendo que passou a ser necessário diferenciar os diferentes grupos de viajantes, para fins económicos e estatísticos. Assim, em 1953, a Comissão de Estatísticas da ONU deu origem ao termo “visitante internacional” e passados dez anos introduziu o conceito de “visitante”, para mencionar todas as pessoas que se deslocam entre países, desde que o motivo não seja para exercer uma profissão remunerada.

O turista é um viajante, «o fim de uma viagem é apenas o começo de outra. É preciso ver o que não foi visto, ver outra vez o que se viu já, ver na primavera o que se vira no verão, ver de dia o que se viu de noite, com o sol onde primeiramente a chuva caía, ver a seara verde, o fruto maduro, a pedra que mudou de lugar, a sombra que aqui não estava» (Saramago, 1995). Desta forma, podemos consolidar que o facto de o protagonista ser um ser em constante desenvolvimento e à procura de experiências, é importante existirem relações humanas, como também maior envolvimento com o ambiente físico. Sendo indiscutível o benefício do turismo para as comunidades locais, pois o seu desenvolvimento equilibrado e durador pode gerar melhorias na qualidade de vida dos residentes locais. Por conseguinte, a comunidade tem que estar inserida nestes subsistemas que dão origem a uma rede global. Sem parcerias não há planeamento, nem uma intervenção privada em benefício do desenvolvimento do turismo.

Numa entrevista ao jornal *El País*, Greg Richards afirma que *la demanda creciente de este tipo de experiencias está vinculada a la necesidad del consumidor de definir su propia identidad a través de lo que consume, con el deseo de expresarse y de conectar con otros, aunque estén lejos. Las vacaciones ya no son un mero paréntesis para el descanso, se han convertido en espacios para el aprendizaje y el desarrollo personal* (Saile, 2013).

O turismo e as artes complementam-se, pois ambos se podem apropriar do espaço urbano, tornando-o num dos pontos turísticos mais atrativos, não só para os visitantes, como também para os residentes locais e para as empresas expandirem as suas ideias. «All the world's a stage, And all the men and women merely players. They have their exits and their entrances, And one man in his time plays many parts, His acts being seven ages» (Shakespeare 2009, p.118). Os empreendimentos turísticos dão forma ao espaço cénico com intuito de o tornar inesquecível, onde quem protagoniza a criação são os clientes, através das suas experiências pessoais. Os visitantes desejam que o momento em que estão em palco seja autêntico, que lhes permita estabelecer relações interpessoais e interações sociais e que esta viagem resulte num momento memorável, onde possam viver algo completamente diferente do seu dia-a-dia e em simultâneo vivenciar situações diferentes.

Richards & Raymond, definem turismo criativo (TC) como sendo um conjunto de experiências relacionadas com o destino de férias. Atividades essas que permitem ao viajante adquirir novos conhecimentos relacionados com as habilidades locais, tradições e saberes característicos da região que os acolhe (Tan, Kung e Luh, 2013). O TC nasce, assim, de uma necessidade de reestruturação, de ir ao encontro de um novo turista, mais atento e ativo nas suas viagens. Apesar da diversidade de definições adotadas por diferentes autores no contexto mundial, existem pontos de contacto nas várias abordagens, particularmente no que diz respeito à «participação ativa» com a comunidade em questão, às «experiências autênticas», que originam memórias e apelam às sensações, ao «desenvolvimento de potencial criativo» e ao «desenvolvimento de competências», onde o turista pretende ter um papel interventivo na produção da experiência e desenvolve as suas capacidades de criação de um produto (Richards 2011, pp.1237–1239). O turismo criativo impulsiona, assim, a criação e desenvolvimento de experiências de cariz pessoal

e únicas, concebidas a pensar em cada um dos turistas. O novo turista quer viver, quer alcançar momentos que o envolvam, que o enriqueçam, que o divirtam, que o libertem, que o conduzam até onde eles próprios o permitam, ou ainda mais além, pois a criatividade não tem limite.

Richards and Raymond (2000) particularly emphasized the fact that creative tourism implies that not just the tourists need to be creatively involved, but the destination itself needs to become more creative in designing 'characteristic' experiences. This means that the destination needs to think carefully about the aspects of creativity that are linked to place, and which give creative tourists a specific motivation to visit (Richards, 2011, p. 1238).

A oferta turística deve, portanto, estar atenta a todas as movimentações e alterações da procura, pois é o resultado dos desejos e gostos dos visitantes. Procurando incessantemente satisfazer as necessidades dos turistas. Ao que os autores Tan, Kung e Luh questionam, «how these experiences are different, and what can tourists get from creative tourism that they cannot from other types of tourism?» (2013, p. 156)

O fator criativo mergulha no turismo como experiência impulsionadora do desenvolvimento individual e coletivo, como estímulo para a descoberta dos instintos humanos na sua forma mais genuína, soltando rasgos de sentimentos e vontades que provocam o turista na procura deste tipo de oferta. Onde a utilidade e a forma como as atividades são propostas aos clientes diferem no TC, pela sua autenticidade. Onde observar deixa de ser suficiente e a procura pelo fazer e aprender tornam-se fatores intrínsecos na vivência destas novas atividades. Desta forma, o TC pode inclusivamente aproveitar os recursos já existentes e aprimorá-los no sentido de alcançar as necessidades do cliente e melhorar a experiência. «Creativity has therefore been used in a number of ways in tourism, including: Developing tourism products and experiences; Revitalisation of existing products; Valorising cultural and creative assets; Providing economic spin-offs for creative development; Using creative techniques to enhance the tourism experience; Adding buzz and atmosphere to places» (Richards, 2014, p. 2)

Após estudo realizado pelos autores Tan, Kung e Luh, sobre a opinião dos consumidores em relação às experiências criativas que tinham vivenciado, concluíram que os «Tourists are now searching for ‘change’ and ‘transformation’ of their ‘inner-self’, and thus even though creative tourism focuses on creative activities in everyday-life activities, there is still the potential to create the ‘experiential’ and ‘existential’ dimensions of creativity» (Tan, Kung e Luh, 2013, p. 169). A diferença neste tipo de produtos será o de desenvolver atividades que proporcionem novas habilidades, que desafiem o indivíduo e que o inspirem.

3.1.2. DEFINIÇÃO DE EVENTO E RESPECTIVAS TIPOLOGIAS

«Para o espectador, o evento pode representar a emoção de uma vida; para o participante, sua maior oportunidade até então, mesmo que para o organizador seja mais um de uma longa série» (Watt, 2004, p. 17).

A nossa história está repleta de acontecimentos efémeros que permanecem na memória, dos mais variados géneros, religiosos, sociais, culturais, entre outros. Ou seja, todos nós já estivemos envolvidos em acontecimentos únicos, que dadas as circunstâncias são irrepitíveis. A estes acontecimentos heterogéneos, diferenciados entre si, pela sua natureza, dimensão ou conteúdo, intitulamos de eventos. Os autores (Bowdin *et al.*, 2006) definem evento como tudo o que acontece. Podemos, assim, considerar qualquer acontecimento planeado num determinado espaço e tempo, que abrange um grupo ou comunidade, com intuito de sensibilizar, interagir e difundir-se na sociedade que o envolve.

A ideia de um acontecimento único, num determinado espaço de tempo, como uma experiência que resulta de um processo, é uma conceção comum a muitos autores. No entanto, para alguns, os acontecimentos que não integram um contexto comum, que não se enquadram nas experiências habituais e que por si só são irrepitíveis, são eventos especiais. Shone & Parry definem um evento especial como sendo um «phenomenon arising from those non-routine occasions which have leisure, cultural, personal or organizational objectives set apart from the normal activity of daily life, whose purpose

is to enlighten, celebrate, entertain or challenge the experience of a group of people» (Shone e Parry, 2004, p. 3).

Os eventos podem ter características muito diversificadas entre si, no entanto existem alguns elementos em comum que os definem na sua categoria. Podemos, portanto, afirmar que são acontecimentos efémeros, com uma duração limitada. Segundo a OMT, são apenas considerados eventos, «os acontecimentos que tenham pelo menos 10 participantes e uma duração mínima de 4 horas» (Vieira, 2015, p. 31). Os eventos com duração inferior a 4 horas podem ser classificados como eventos, simplesmente não entram nas estatísticas da OMT. A complexidade deste formato é uma marca comum a todos eles, pois geralmente engloba vários conteúdos, ainda que seja em torno de algo central. Como já foi referido anteriormente são irrepetíveis e intangíveis, sendo complicado experimentar com antecedência todo o evento, é possível preparar, testar materiais e situações, ensaiar detalhes, mas não é exequível experimentar na sua totalidade.

A questão do tempo é um dos pontos base dos eventos, pois estes não acontecem e terminam simplesmente. Eles começam antes de acontecer e prolongam-se no tempo, seja por causa dos media, seja pelo “boca-a-boca”. Além disso, os eventos despertam emoção nas pessoas, proporcionam experiências únicas, que ficam guardadas para sempre na lembrança do público.

Todos os eventos são importantes para quem os promove, para quem os planeia e organiza, para quem os apoia e, sobretudo, para os que neles participam quer o façam voluntariamente, como na maior parte dos eventos sociais, associativos, desportivos e religiosos, quer por obrigação, como acontece na maioria dos eventos empresariais e institucionais (Vieira, 2015, p. 25).

Conseguimos destacar a importância que os eventos têm na sociedade, pelo facto de serem geradores económicos, não só para as empresas como para a região em que se inserem. Os eventos devem ser concebidos de acordo com o mercado, este deve estar baseado no planeamento estratégico do local ou da empresa e responder às necessidades do seu público-alvo. Este acontecimento efémero tem a capacidade de provocar emoções,

de oferecer experiências e de consolidar relações. «Events have the power to challenge the imagination and to explore possibilities» (Bowdin *et al.*, 2006, p. 37)

Para uma melhor interpretação deste campo de estudo, podemos agrupar os eventos em pequenos grupos, de acordo com a sua natureza, conteúdo e objetivo, motivação dos participantes (o fator que leva determinado público a ir a um evento, pode ser um dos critérios na sua classificação, pois por vezes existem motivos muito fortes), duração (curta, média e longa), dimensão (local, regional, nacional e internacional), periodicidade e frequência da realização (únicos, esporádicos, periódicos) (Vieira, 2015).

De acordo com Shone & Parry (2004, p.4) os eventos especiais podem ser divididos em quatro categorias:

- Os eventos de lazer, que se dedicam à ocupação de tempo livre, como os eventos desportivos que, «atualmente são muito frequentes, pois permitem maior envolvência com o público» (Isidoro *et al.*, 2013, p. 19), e os festivais de música que atraem muito público e que se tornaram em muitos casos numa fonte de rendimento para os artistas. Em ambos os casos, podemos mencionar a sua importância para motivar e envolver as pessoas das equipas, no primeiro caso, e das marcas, no segundo exemplo.

- Os eventos culturais, que são na sua grande maioria de carácter performativo, podendo ser realizado em qualquer local, «ao ar livre ou em infraestruturas especialmente preparadas para os acolher como o Centro Cultural de Belém em Lisboa» (Vieira, 2015, p. 35). São caracterizados muitas vezes pela sua capacidade de interação e personalização ao público que se pretende alcançar. Nesta categoria podemos integrar «as tipologias de património cultural, sagrado, comemorações, arte e folclore» (Cunha e Abrantes, 2013, p. 278).

- Os eventos organizacionais, que englobam os comerciais, que «são realizados para lançar um produto novo, para promover as vendas de um produto já existente, para promover a visita a destinos turísticos como é o caso da BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa ou para apresentar as últimas novidades tecnológicas» (Vieira, 2015, p. 34), os de caridade e os políticos, organizados muitas vezes por partidos ou entidades internacionais como a União Europeia e que se tornam marcantes.

- Os eventos pessoais dizem respeito às festas de aniversário, casamentos, batizados, entre outros.

Numa tentativa de categorizar os eventos, também Getz os agrupou em quatro grupos (ver Anexo II), considerando que o seu destaque são os eventos planeados, «que são fenómenos caracterizados por um espaço-tempo e que os torna únicos, porque obedecendo a um conceito e programa estabelecidos, prosseguem um determinado propósito» (Cunha e Abrantes, 2013, p. 279). O primeiro grupo é constituído essencialmente por eventos sociais, que podem ter vários objetivos, como premiar pessoas que de alguma forma deixaram a sua marca na história, partilhar com o público um marco importante para o país ou para o mundo, culturais, entre outros. No que diz respeito ao segundo grupo, é composto fundamentalmente por eventos organizacionais, que permitem o estreitamento de relações com os clientes, patrocinadores e parceiros e podem ser um ótimo ambiente para sedimentar os ideais da empresa perante a sua equipa. Os eventos desportivos ou recreativos que compõem o terceiro grupo são importantes no sentido em que podem incentivar os seus adeptos e, consequentemente, as suas equipas. A última categoria é destinada aos eventos sociais privados de origem familiar e amigos. Os eventos estão, deste modo, presentes nas mais variadas dimensões do homem e da comunidade em que este se insere. «Events do not take place in a vacuum – they touch almost every aspect of our lives, whether the social, cultural, economic, environmental or political aspects. The benefits arising from such positive connections are a large part of the reason for the popularity and support of events» (Bowdin *et al.*, 2006, p. 36).

3.1.3. A INFLUÊNCIA DOS EVENTOS NO ALOJAMENTO TURÍSTICO

Ao longo das últimas décadas, pudemos observar mudanças significativas no mercado turístico, considerando que os interesses dos turistas são cada vez mais diversificados, partindo à descoberta de novos horizontes. Vivendo numa era globalizada, em que o visitante é mais exigente, mais instruído, mais independente, mais informado, devido ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, e mais aventureiro, é necessário encontrar novas formas de satisfação do cliente. Pois como

resposta à grande revolução das tecnologias, os destinos turísticos passaram a ter muito mais meios de comparação para o consumidor, sendo que este evoluiu na sua procura, desejando sempre mais e de acordo com as suas necessidades. Surge, assim, uma alteração dos hábitos, dos moldes de consumo e do comportamento do turista. O turismo nasce como uma indústria de experiências autênticas, que têm origem na curiosidade, no desejo pela novidade e na procura de desafios com o intuito de desenvolver competências e vivenciar a cultura de um local.

O turismo e os eventos são universos que muitas vezes se encontram e acabam por participar e interagir um com o outro, pois se podem haver visitantes, que nas suas viagens participam em eventos, também podem haver participantes de determinados eventos que aproveitam o acontecimento para fazer turismo. Ou seja, se esta já começa a ser uma realidade porque não formar uma aliança, «os eventos criam oportunidades para a viagem, aumentam o consumo e promovem o desenvolvimento, justificando a luta constante por parte das entidades governamentais na captação de eventos nacionais e internacionais» (Marujo, 2015, p. 4). Segundo Vieira (2015), a forma mais vantajosa, no que diz respeito à criação de uma imagem de um certo destino turístico, é o planeamento de eventos, principalmente quando:

“os eventos são organizados e programados para que os participantes se apercebam da bondade dos atributos turísticos físicos, culturais e sociais desse destino, isto é, quando os eventos são tristicados, uma função composta por várias tarefas que os serviços de turismo devem propor e ajudar organizar (Vieira, 2015, p. 88).

No âmbito do presente trabalho de projeto, interessa-nos focar nos eventos realizados no próprio alojamento turístico para equipas organizacionais e perceber as vantagens que estes podem trazer para ambas as partes. Ao realizar um evento no próprio estabelecimento turístico, permite uma maior visibilidade à entidade e à zona que integra, tal como refere McIntosh «Os eventos permitem que uma região ou comunidade comemore a sua singularidade, que se promova, que desenvolva o orgulho local, e que melhore o seu bem-estar económico» (Marujo, 2015, p. 4). Naturalmente o evento levaria pessoas ao local da sua realização, mas obrigaria as pessoas ou a regressar no próprio dia

às suas residências, ou a procurar um alojamento, neste caso há a possibilidade de ter logo esta opção resolvida.

Perante este cenário, o novo serviço em conjunto com o empreendimento turístico deve procurar proporcionar aos seus clientes uma experiência inovadora, com base no turismo criativo. Cujas soluções podem passar pela oferta de eventos, cuja função primordial é a aprendizagem, na qual se pretende uma participação ativa. Um dos inquiridos por Tan, Luh e Kung, através de um estudo que procurou identificar um conjunto de perspetivas subjetivas associadas às experiências criativas no turismo, afirmou o seguinte: «“I want to learn something that I can bring back home. I don’t want just visit a place and get nothing, I will feel ‘empty’ and ‘sense of loss’ if get nothing from the activities”» (Tan, Luh e Kung, 2013, p. 255)

3.2. O COACHING

3.2.1. DEFINIÇÃO DO COACHING

A palavra inglesa *coach* teve a sua origem na Hungria, mais precisamente no nome de uma das suas cidades, Kocsi. No século XVI começaram a ser produzidas carruagens que pela sua excelente qualidade destacaram-se, pelo que o seu nome, “kocsi szeker”, começou a ecoar pelo mundo. Os profissionais que conduziam o coche, nome denominado para as carruagens, eram os chamados cocheiros, que transportavam os passageiros até ao destino solicitado. «Hoje não é diferente: O processo de *coaching* tem o sentido de ajudar e “conduzir” as pessoas ao cumprimento das suas metas, tarefas e objetivos, com entusiasmo» (Catalão e Penim, 2010, p. 229). No século XIX, a designação passou a ser atribuída pelos estudantes universitários como uma gíria para professores, com o significado de tutor, o responsável por ajudar os estudantes na preparação de testes e exames. Apenas uns anos mais tarde é que a palavra *coach* passou a estar associada ao gerenciamento de pessoas, da qual surgiram as primeiras práticas de desenvolvimento pessoal. Para alguns autores este começo está ligado ao desporto, mais precisamente ao papel do treinador (Chiavenato, 2002).

Segundo Cavanagh, Grant & Kemp, «*the core constructs of professional coaching include a helping, collaborative and egalitarian rather than authoritarian relationship between coach and client; a focus on finding solutions in preference to analysing problems; the assumption that clients are from a population without significant levels of psychopathology or emotional distress; an emphasis on collaborative goal-setting (...)*» (Cavanagh, Grant e Kemp, 2005, p. 2)

Não discordando, também Maggie João, afirma que «*coaching* é uma interação entre duas pessoas com o intuito de ajudar uma delas a atingir os seus objetivos e a solucionar os seus problemas» (João, 2011b, p. 132) ([sic] João, 2011: 132).

Segundo Isabel Andrade, o *coaching* nasceu na antiguidade grega, há cerca de 2400 anos atrás, através dos filósofos Sócrates, Platão e Aristóteles. Ainda que não utilizassem

o termo *coaching*, o ponto de partida é comum, considerando a expressão que segue a sua raiz: «viver a vida mais digna de ser vivida» (ICF, 2016, p. 20). Platão defendia que para se saber o que há de mais verdadeiro neste mundo era necessário limpar a mente, libertando o espírito de tudo o que é dúbio e pouco concreto. Só, assim, seria possível reencontrar a nossa ingenuidade primitiva. Para o filósofo o objetivo do “protréptico” seria «o de remover os obstáculos ao verdadeiro conhecimento» (Huisman, 2008, p. 17).

Ambos, Aristóteles e Platão, procuraram o modelo da Arte no Belo universal e necessário, absoluto e ideal. Para Platão a arte é uma descoberta feita através de reminiscência, para Aristóteles o bem existe no homem e «a arte é uma produção criadora de formas novas» (Huisman, 2008, p. 27), o que é importante conhecer é a realidade e para tal é necessário reduzi-la às suas causas.

Sócrates sempre procurou conhecer a realidade humana e perceber a sua alma. Questionando a essência do homem, encontrou a resposta declarando que o homem é a sua alma e que esta é a sua razão, ligando-nos à consciência. Para Sócrates, o homem devia cuidar mais da alma que do seu corpo, porque é o que origina a personalidade intelectual e moral de cada um. Na sua visão, a pessoa que educa deve ter como objetivo primordial ensinar cada um a cuidar da sua alma, mais do que o seu corpo. Percebendo que através de perguntas, o homem encontrava as suas falhas e fraquezas, conquistando o fundamental que seria conhecer a própria alma.

Observando as práticas do *coaching*, podemos identificar facilmente algumas metodologias similares, pois é comum questionar o *coachee* pretendendo que este consiga alcançar a verdade através de si próprio e com os seus pensamentos, ampliando as suas capacidades e competências. O objetivo também parte por limpar os obstáculos, as incertezas em busca de um encontro com o “eu”, no qual o reencontro é o conhecimento verdadeiro do *coachee*.

Consoante a Internacional Coach Federation, *Coaching é uma parceria com os clientes num processo criativo e desafiador do pensamento que os inspira a maximizar o seu potencial pessoal e profissional, o que é particularmente importante no ambiente incerto e complexo de hoje. Os coaches honram o cliente como o perito na sua*

vida e no seu trabalho e acreditam que cada cliente é criativo, tem recursos e é completo (ICF, 2016, p. 22).

O *coaching* é facilmente confundido com *mentoring*, pois ambas têm como intuito a realização de objetivos profissionais e o aperfeiçoamento da *performance* individual, mas são áreas distintas. No que diz respeito ao *mentoring*, entende-se que o mentor tem um vasto conhecimento no negócio em questão, por isso normalmente é alguém com mais experiência e que trabalha na mesma organização. Em contrapartida, o *coaching* é da responsabilidade de pessoas externas à entidade, o que significa que o *coach* não tem que necessariamente ter experiência no sector do cliente. Embora atualmente já seja muito comum existir um departamento de *coaching* interno para que o trabalho seja contínuo e que os custos sejam menores. Por norma os mentores baseiam-se nas suas práticas e experiências, enquanto os *coaches* «desafiam formas de pensar, permitindo aos clientes visualizarem, eles próprios, caminhos diferentes para os seus destinos» (João, 2011a, p. 11).

Podemos ainda encontrar semelhanças entre o *coaching* e a psicoterapia, pois utilizam capacidades muito similares, como por exemplo a escuta ativa, a criação de um ambiente de confiança e honestidade, para que seja mais proveitoso para o cliente e ambas têm como foco questões fortes e direccionadas. Percebendo assim que as duas áreas apoiam o indivíduo numa descoberta interior para que ele próprio se torne uma ferramenta de autoajuda, por vezes esta viagem é feita através de metáforas para que o cliente se sinta mais livre para pensar e atuar. Uma das principais diferenças incide no facto de o *Coaching* estar direccionado para as «possíveis soluções e no futuro, e não nos problemas e no passado» (João, 2011a, p. 13), contrariamente à psicoterapia, onde o «paciente é ajudado a resolver situações passadas, as quais habitualmente levam a muito sofrimento» (João, 2011a, p. 13). Podemos observar as principais diferenças entre o *coaching* e a psicoterapia, proposta pela *Noble Manhattan Coaching*, escola de formação em *coaching*, através do Anexo III.

A vantagem do *coaching* é a capacidade que este tem de se adaptar, utilizando os vários métodos já existentes ou através da criação de novos que se ajustem ao cenário a trabalhar. Muitas vezes confunde-se com outras áreas, na medida em que este consegue

conjugar conteúdos e ferramentas de outros campos de trabalho, a diferença está na forma como este é aplicado e desenvolvido. A prática do *coaching* congrega em si processos que apoiam o indivíduo a descobrir-se e a perceber como pode fazer no futuro. As ferramentas são encontradas em conjunto, o *coach* dá pistas, mas o principal objetivo, é que seja o próprio cliente a descobrir a sua própria bagagem para continuar a sua viagem.

Segundo André Ribeiro, *os resultados do Coaching podem incluir maior equilíbrio pessoal, relacionamentos mais harmoniosos, comunicação clara, motivação, satisfação, melhor desempenho e aumento da riqueza. Um bem-estar físico, emocional, social e económico. Enfim, melhor qualidade de vida* (Catalão e Penim, 2010, p. 257).

3.2.2. CARACTERÍSTICAS DO COACHING

Quando pensamos no universo do *coaching*, associamos de imediato dezenas de modelos que dele emergem, oferecendo a possibilidade de o cliente poder escolher o que acha que mais se adequa às suas necessidades. O que não significa que um *coach* utilize apenas um modelo, são vários os *coaches* experientes que utilizam mais de que uma metodologia para que a sessão seja mais fluida e diversificada.

O modelo mais reconhecido e aplicado nas organizações é o GROW, criado por Graham Alexander e mais tarde adotado por John Whitmore. É identificado pela sua flexibilidade e facilidade em saltar etapas, não obrigando a uma rigidez, tal como acontece com outros modelos processuais. Partindo de perguntas e onde nada é imposto ao cliente, o *coach* pretende que o *coachee* encontre as suas próprias respostas. O termo GROW surge da junção de quatro iniciais das seguintes palavras: «**G**oal setting for the session as well as short and long term; **R**eality checking to explore the current situation; **O**ptions and alternative strategies or courses of action; **W**hat is to be done, When, by Whom, and the Will to do It» (Whitmore, 2009: 55).

O GROW é um processo simples que se desenvolve nas quatro fases apresentadas, organizado por questões que ajudam o *coach* no gerenciamento das sessões, de forma a

construir um caminho e a produzir sempre sobre ele. Obtendo, desta forma, uma espécie de guião tanto para o *coach* como para o *coachee*, não tendo obrigatoriamente que ser algo linear, daí o sucesso do modelo.

This sequence assumes that it is desirable to visit all four stages, which is usually the case when tackling a new issue for the first time. Often, however, coaching will be used to progress a task or process that has been discussed before or is already under way. In such cases coaching may begin and end with any stage (Whitmore, 1996, p. 55).

No momento em que as pessoas tomam consciência de que algo tem de mudar nas suas vidas, seja a nível profissional ou pessoal, é quando procuram pelo *coaching*. Com o intuito de obter respostas e soluções de forma rápida e eficaz, esses resultados que normalmente procuram estão no interior da própria pessoa, o trabalho do *coach* será o de ajudar a reencontrá-las e trazê-las para o exterior para que o cliente consiga escolher e colocá-las em prática.

Numa relação de Coaching, não é o Coach que estabelece os objetivos que o cliente deve atingir, não é o Coach que ensina ou define os padrões do que está certo ou errado, não é o Coach que avalia o que são bons ou maus níveis de desempenho do Cliente [Coachee]. O Coach não ensina, o Coach facilita a tomada de consciência, a identificação de potencial, a obtenção ou reforço da autoestima, a definição de objetivos, a elaboração e monitorização de planos de Ação para a performance do seu Coachee ([sic] Catalão e Penim, 2010, p. 5).

O processo de *coaching* entre o *coach* e o *coachee* deve ser concretizado num ambiente seguro, de honestidade e de plena confiança entre ambos, para que os exercícios propostos pelo *coach* sejam desafiantes e estimulantes, para os quais o cliente deve sentir-se livre para partilhar o que quer que seja sem sentir juízos de valor. «O papel do *coach* é o de facilitar a criação da consciência, da autoconsciência do cliente e da sua responsabilidade, para que com a informação obtida passe à ação e tome as decisões mais acertadas na direção dos seus objetivos e metas» ([sic] João, 2011b, p. XXI).

No entanto, pelo facto de existirem inúmeros modelos, o profissional responsável por guiar o cliente deve conseguir determinar o caminho a seguir e as ferramentas a utilizar. Seja conforme os seus ideais e forma como pensa o *coaching* ou através do tipo de necessidades que encontra ou do desenvolvimento que pretende fortalecer enquanto profissional e com os seus clientes. Ao longo do tempo e através da experiência é natural que o profissional de *coaching* se sinta seguro para começar a basear as suas sessões nas suas competências, partindo cada vez mais das suas intuições, em vez de se restringir a um modelo específico. Conforme Maggie João, devemos considerar alguns fatores antes de escolher um determinado modelo de *coaching*: «flexibilidade versus rigidez na aplicação do modelo; possibilidade para estimular o cliente a pensar outsider of the box e a ver diferentes perspetivas; oportunidade para pedir feedback e melhorar continuamente; sensibilidade ao estilo do cliente; compreensão; sem restrições de aplicação» (João, 2011a, p. 76).

Segundo Gerard O'Donovan, Presidente do IIC, *um modelo de Coaching não é mais do que uma série de questões bem desenvolvidas, criadas para ajudar o cliente a obter respostas, ou seja, a encontrar soluções para o seu negócio ou dilemas pessoais. Uma simples questão, bem colocada, pode fazer o motor da mente do cliente trabalhar, por assim dizer. O coach aprende mais sobre a forma como o cliente processa informação, quando este acede a respostas a um nível mais profundo, para responder aos seus próprios desafios dentro dos limites da relação de confiança que estabeleceu com o coach* (João, 2011a, p. 77).

De acordo com Maggie João, a grande diferença entre os sonhos e as metas é o tempo e o planeamento a eles associados. Quando nos referimos a sonhos, parece-nos sempre que estão ligados a um futuro longínquo, onde o “se” insiste em estar presente e em prolongar o processo. Contrariamente às metas que, por norma, são muito mais direccionadas e planeadas. Whitmore, não fugindo muito aos princípios de Sócrates, fala-nos da essência da formação como a libertação do «potencial de uma pessoa para maximizar o seu próprio desempenho. É ajudá-la a aprender em vez de a ensinar» (Whitmore, 2012, p. 17).

3.2.3. TIPOS DE COACHING

Os nichos de mercado que podemos encontrar no universo do *coaching* são inúmeros sem que o limite os detenha. São muitas as formas em que o *coaching* surge, mas existe sempre uma temática que as unifica, como a capacidade de entre-ajuda e a concretização de uma vida mais feliz e equilibrada. Embora, para cada área existam determinados princípios, exercícios e ferramentas. No mundo do *coaching* podemos encontrar algumas categorias principais, são elas:

- **Coaching individual:** direcionado para os assuntos pessoais, baseando-se na confiança entre o “eu”, o cliente, e o “outro”, o *coach*. Colocando em causa as certezas, os pensamentos e a própria pessoa, com o intuito de reconsiderar as prioridades e valores, os temas abordados podem ser tanto de carácter pessoal, como familiar, social ou profissional. Este formato pode beneficiar dos seguintes elementos: autodescoberta, descobrir o que realmente se quer alcançar e como o fazer, encontrar respostas para a solução de problemas e estratégias, de forma a conseguir concretizá-las, «melhorar as relações interpessoais, desenvolver o potencial pessoal e/ou profissional, ultrapassar um impasse, lidar com uma mudança ou superar obstáculos» (ICF, 2016, p. 117).

- **Life Coaching ou Coaching de Vida:** «pretende-se apenas apresentar um dos múltiplos cenários aplicáveis em Life Coaching, em que a vida pessoal e profissional é apenas uma: a vida» (ICF, 2016, p. 123). Com o intuito de alcançar a realização pessoal, é um processo personalizável indo ao encontro do indivíduo em questão de forma a provocar a mudança. Tendo como base encontros individuais entre o *coach* e o cliente, onde se abordam temas como autoestima, stress, relacionamentos, comunicação, entre outros.

- **Executive Coaching ou Coaching Executivo:** orientado para os gestores e líderes das empresas, podendo ser também direcionado a políticos e diplomatas. Proposto, normalmente pela entidade empregadora para o seu funcionário, aborda questões ligadas com os relacionamentos profissionais, liderança, valores organizacionais, comunicação, autoestima, entre outros aspetos.

- **Business Coaching ou Coaching de Empresas:** relacionado com as questões internas das empresas como entidade, valores, vendas, campanhas de marketing,

entre outros temas, direcionados para os chefes de departamento ou para o diretor da empresa. Segundo a ICF, «o *Business Coaching* assume-se como o processo sistémico mais adequado para promover a tomada de consciência, a responsabilização e a ação individuais e organizacionais, que determinam o sucesso dos negócios» (ICF, 2016, p. 163). É pensado especificamente para cada organização, de forma a encontrar estratégias para alcançar melhorias no negócio e consequentemente na instituição.

- ***Team Coaching***: foca-se no desenvolvimento e *performance* da equipa e, no impacto que estes têm na organização. Consoante João Catalão, «centra-se no alinhamento estratégico comum, colaborativo e potenciador de renovados resultados numa dinâmica tridimensional: indivíduo, equipa, organização» (ICF, 2016, p. 141).

- ***Group Coaching***: muitas vezes são referidos grupos e equipas como se fizessem parte do mesmo universo, quando estes são distintos. Um grupo está ligado a interesses comuns que um conjunto de pessoas estabelece, seja por desenvolverem a mesma atividade profissional, seja por gostarem de arte. Enquanto uma equipa partilha um objetivo, direcionando-se para a obtenção de resultados e caminhando com um propósito. Desta forma, este processo tem como objetivo «potenciar a experiência, o conhecimento e a energia dos vários elementos do grupo, para que cada elemento alcance os seus próprios objetivos individuais, no âmbito pessoal, profissional ou organizacional» (ICF, 2016, p. 152).

Entre estes subgrupos do universo do *coaching*, podemos ainda encontrar alguns nichos, tais como: *Coaching* parental, *Coaching* para crianças e adolescentes, *Coaching* de saúde e exercício físico, *Coaching* para doentes terminais, *Coaching* de moda, *Coaching* de famílias, *Coaching* espiritual, entre outros (João, 2011b). Podendo variar conforme as necessidades de mercado existentes, pois o *coaching* apoia o *coachee* a criar as suas próprias estratégias e soluções de acordo com os seus valores pessoais, de modo que este é o ponto-chave, adaptável a qualquer área. «O bom coach é aquele que não aconselha o seu cliente, porém leva-o a descobrir a melhor forma de realizar as suas funções, tendo em conta os seus valores e os seus objetivos profissionais e pessoais» (João, 2011b, p. 21).

3.3. A CULTURA COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO

«Um bosque é um jardim com veredas que se bifurcam. Mesmo quando num bosque não há veredas já traçadas, cada qual pode traçar o seu próprio percurso e decidir ir para a esquerda ou para a direita de uma certa árvore e fazer uma escolha a cada árvore que se lhe depara» (Eco *apud* Borges, 2001, p. 1).

Ao questionar a sociedade, a arte questiona também o seu próprio papel no contexto social e as relações entre ela e o seu público. A arte, numa íntima relação com a vida, serviu de “catharsis” (libertação), de psicanálise e de sublimação. «Porque nos interessa tanto a arte?», interroga-nos Jerzy Grotowski, e respondendo logo a seguir, afirma: «Para vencermos as nossas fronteiras, para ultrapassarmos os nossos limites, para enchermos o nosso vazio – para nos realizarmos. Não é uma condição, mas um processo no decurso do qual o que em nós é obscura lentamente transparece» (Grotowski, 2001, p. 19).

Pedro Sena Nunes desperta a curiosidade para nós próprios, dizendo que é indispensável não conter dentro de nós um desejo de descobrirmos quem somos e o que faz parte do “eu” de cada um. A essência está dentro de nós, o nosso corpo é como um baú de recordações que nós abrimos e vamos descobrindo coisas novas, onde o infinito é o adjetivo mais presente nesta viagem. «A história recomeça a sonhar e tira-nos a morte, deixa-nos um espírito flutuante, preso por fios entrelaçados. A vida nunca é normal e ficar quieto não chega. Afinal quem sou, quem somos?» (AA.VV., 2003, p. 306).

O Homem reage perante aquilo que vê, aquilo que ouve, aquilo que saboreia, aquilo que cheira, aquilo que toca, sejam formas, superfícies, objetos, palavras ou sensações. A arte trabalha os sentidos e para os sentidos, provoca os pensamentos, estimula o corpo e atua sobre todas estas condições. O contacto com esta experiência sensorial dá origem à comunicação, apoiando simultaneamente o desenvolvimento do lado afetivo, cognitivo, social e motor de cada indivíduo. A comunicação resultante da arte e do indivíduo, leva-nos para a primeira relação que esta proporciona. O ato de comunicar está implícito na arte, seja através de qualquer sentido, a palavra nem sempre é o objeto utilizado, podendo usufruir de toda uma escala de sentidos humanos. Ainda que a visão seja um dos estímulos mais dominantes do ser humano, é possível habitar esta experiência através de qualquer

outro sentido. Através desta viagem pelos sentidos, são despertadas outras ferramentas como a criatividade, a expressividade, a imaginação e a consciência. Fatores esses que muito contribuem não só para o artista, mas também para quem assiste, tudo é real e direto, as sensações são o presente e vivem esse momento, provocando mudanças.

O indivíduo artista é, em grande parte, o produto da função que tem na sociedade (...) e essa concepção e conhecimento gradual e contínuo do processo cultural em que insere é-lhe importante para se definir enquanto ser individual e enquanto ser social, já que em ambas a arte é um fator estimulante e vivificante da sua existência ([sic] Barros, 2014, p. 27).

O corpo tem os seus segredos, as suas histórias, as suas caminhadas. Por isso, é preciso olhar para o nosso corpo, reconhecê-lo como nosso e tirar o melhor proveito dele. O ator e encenador, Pedro Vaz, relembra, que o ator também vive do fazer, da ação, do movimento, do corpo e não só da palavra, ou seja, o corpo é o principal meio de comunicação com o público. Também na vida é assim, no nosso dia-a-dia, o corpo tem atitudes, respostas, sinais e toques que muitas vezes não estamos recetivos a entender, mas que estão mesmo à nossa frente. «O seu movimento, curioso e ávido, inicia a longa história do reconhecimento e da atribuição de sentido. Move mãos e olhos, dá passos e esboça figuras que são já figuras da consciência, no mundo» (Formaggio, 1985, p. 76).

A palavra é muitas vezes a forma mais imediata de compreender o outro, o som, as interjeições, a forma, são tudo estímulos com os quais nos habituámos a lidar e que por vezes são o primeiro sinal de geração de emoções, que conseqüentemente pode passar para outros sentidos.

Para Vygotski, as palavras desempenham um papel central não só no desenvolvimento do pensamento, mas também na evolução histórica da consciência como um todo. Toda linguagem humana é significadora, uma mesma palavra dita em diferentes contextos pressupõe muitas interpretações, e estas podem estar carregadas de muitas lembranças e emoções vividas pelo sujeito (Amorim, 2016, p. 30).

A percepção dos sentidos é muitas vezes abafada e quase automatizada no dia-a-dia de cada um, estamos sempre a ser provocados, pelo que é difícil captar e pensar sobre

tudo o que nos acontece. Existem cheiros que nos marcam durante toda a vida, que nos trazem recordações, emoções, que nos provocam e que nos fazem questionar. Tal como acontece com o paladar, quantas vezes ouvimos um suspirar proveniente de um sabor que nos desafiou, que nos fez viajar, que nos trouxe felicidade? O nosso corpo está sempre à procura de novas sensações, de ser estimulado para novas conquistas e novas descobertas.

Além dos cinco sentidos mais conhecidos do Homem, queremos ainda realçar um sexto, que por norma é pouco consciencializado, a não ser nas artes e mais especificamente na dança, o sentido cinestésico. Este diz respeito à sensação interna do movimento. Para Hall (1963) e Birdwistell (1963) o sorriso é considerado um elemento cinestésico, pela energia muscular que provoca, pela intensidade que envolve não só na boca e nos lábios, como também na face (Freitas-Magalhães, 2013). O sentido cinestésico está associado à forma de comunicar através do corpo, representando todas as funções interligadas com os outros sentidos, como visão ou audição. Englobando uma rede de sensores específicos que estão em constante reação e perceção do movimento, incluindo variações dos músculos, das articulações, de pressão da pele, movimentos da cabeça, do espaço interno do corpo humano, entre outros.

(...) la perception ne se réduit pas à une interpretation des messages sensoriels: elle est simulation interne de l'action, elle est jugement et prise de decision, elle est anticipation des consequences de l'action. La perception ne fait pas seulement appel à des processus physiologiques, mais aussi au vécu personnel et social de l'individu. Elle est un filtre de la réalité (AA.VV., 1999, p. 740).

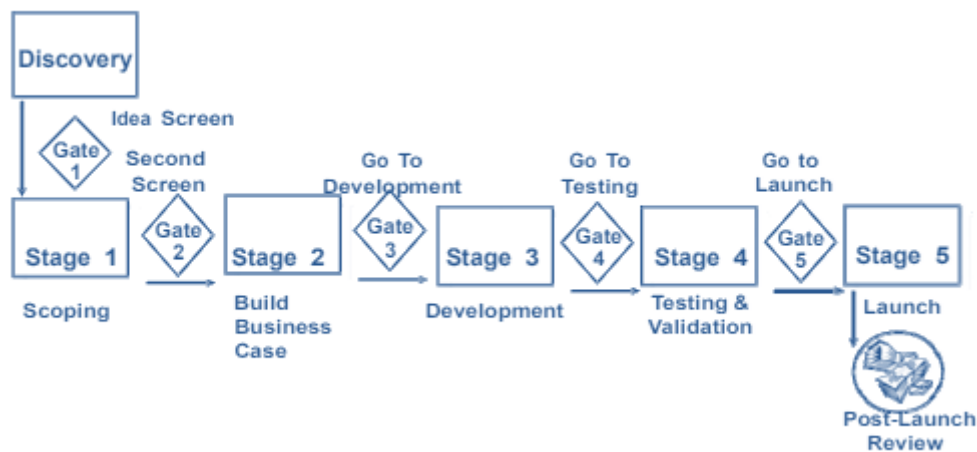
Esta consciência interna que não se limita apenas aos estímulos sensoriais, pode ter efeitos importantes sobre os hábitos que temos com o nosso corpo no dia-a-dia, tanto no local de trabalho, como em casa ou numa atividade de lazer. A comunicação sensorial oferece-nos a ligação mais real e sublime que a arte e o indivíduo podem obter, esta prolonga-se durante muito tempo, as memórias, as sensações e a satisfação ficam guardadas para sempre. A Arte para Platão significa uma procura voluntária, natural, sã e sincera, que culmina numa descoberta, representando, portanto, um encontro harmonioso, no qual se reencontra a essência da nossa preexistência.

CAPÍTULO IV – INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO “ART & COACHING”

4.1. DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

O processo de DNP pode estar associado a diversos motivos. Podendo estar relacionado quer com as necessidades do cliente, quer com o avanço da tecnologia, ou com as mudanças no hábito dos consumidores. O novo produto surge de forma a combater determinadas ausências no mercado. Conforme Edgett (1996), para que exista um sucesso efetivo por parte dos novos produtos é essencial um cumprimento exímio das várias fases do processo de desenvolvimento (Dantas e Moreira, 2011). O processo que verificamos de seguida foi proposto por Cooper:

Figura 2: Stage-Gate típico de cinco portões



Fonte: (Cooper, 2008, p. 3)

Na figura que acabámos de observar podemos identificar as etapas, correspondentes às atividades a desenvolver em cada portão, que por sua vez fazem o acompanhamento de todo o processo e no qual reside a decisão do melhor caminho a seguir (Dantas e Moreira, 2011). Estes “portões” podem, assim, ser identificados como pontos de decisão, onde somos confrontados com a qualidade da execução e a lógica do negócio.

Na etapa intitulada como “Discovery”, pretende-se fazer um *brainstorming* de ideias, onde o objetivo é meramente recolher múltiplas fontes, com o intuito de dar vida ao processo de inovação. «A geração de ideias é um aspeto importante da criatividade e da inovação. Sem novas ideias, dificilmente haverá novos produtos» (Dantas e Moreira,

2011, p. 49). No primeiro ponto de decisão, partimos para o processo de seleção de ideias, onde é realizada uma investigação sobre os dados disponíveis, sejam eles artigos, bases de dados, relatórios, entre outros, como forma de analisar o mercado e subsequentemente a receptividade positiva ou negativa por parte das pessoas. O trabalho consiste em aprofundar as ideias previamente sondadas. Relativamente à etapa seguinte deve sedimentar-se a ideia, de modo a dar continuidade ao projeto. «Existem quatro etapas principais que compõem esta fase, a definição e análise de produtos, construção do caso de negócio, a construção do plano do projeto e análise de viabilidade» (Mello *et al.*, 2012, p. 122). Partindo, assim, para o desenvolvimento do produto, neste ponto é importante realçar a criação de um protótipo, ou seja, uma reprodução do produto que tem como objetivo verificar a sua funcionalidade. O produto deve ser concebido de acordo com o mercado, este deve estar baseado no planeamento estratégico da organização, responder às necessidades do seu público-alvo e colaborar para um melhor posicionamento no mercado. Antes do lançamento são realizados testes, de modo a conseguirmos avaliar o projeto, se este corresponde aos objetivos pretendidos e se há aceitação por parte dos clientes. Por fim, é colocado em prática o que até então foi desenvolvido, todas as práticas desaguam no momento de lançamento do serviço. É importante nesta fase ter alguém atento a possíveis falhas, de forma a conseguir interceder o mais rápido possível. Quando o serviço tem sucesso e começar a caminhar à “velocidade da luz”, «é a altura de encerrar o processo de desenvolvimento do serviço, o que implicará três atividades: refletir sobre o modo como decorreu todo o processo, avaliar os resultados do novo serviço e dismantelar a equipa do projeto» (Dantas e Moreira, 2011, p. 228).

4.2. OS BASTIDORES DO PRODUTO “ART & COACHING”

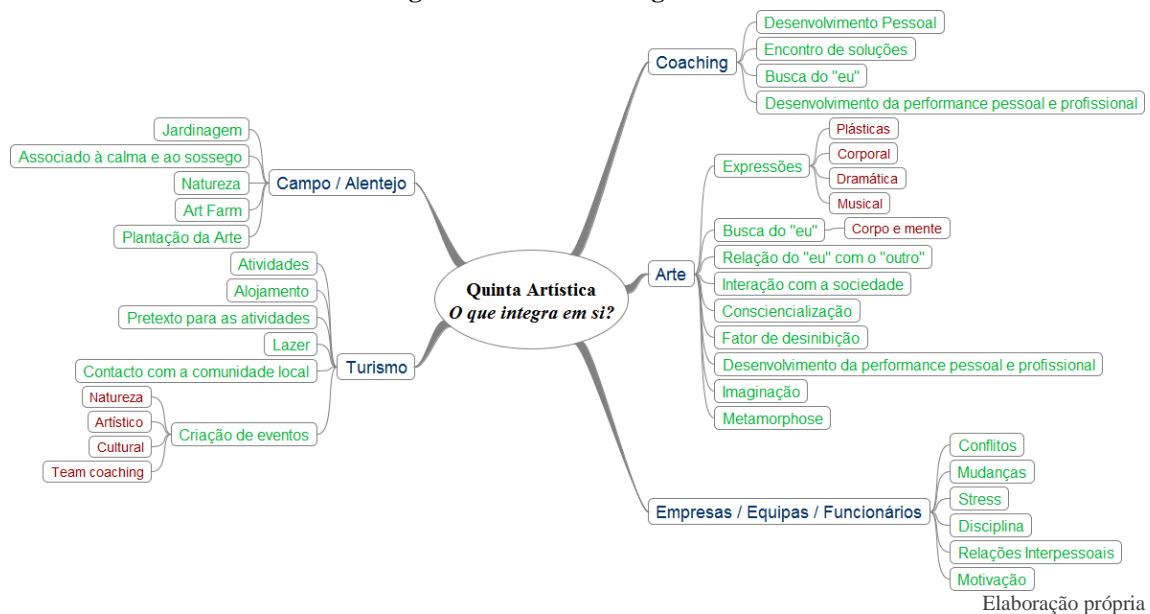
Embora existam diversos modelos possíveis de adaptar às diferentes necessidades e realidades, decidimos optar pelo processo “Stage-Gate”, que Dantas & Moreira consideram como um dos principais métodos de DNP e, que, segundo Cooper (1993) e Rosenau (1996), a sua estrutura é «baseada no seu modo sistemático de criar e estruturar todo o processo de desenvolvimento, permite que o mesmo funcione tanto a nível concetual como a nível operacional (...)» (Dantas e Moreira, 2011, p. 90).

4.2.1. BRAINSTORMING DE IDEIAS

Um dos métodos criativos mais utilizado é o *brainstorming*, «criado por Alex Osborn nos anos 30, na área da publicidade» (Gonçalves *et al.*, 2014, p. 54). Neste processo pretende-se encontrar o máximo de ideias num pequeno espaço de tempo, não devendo criticar ou questionar as mesmas, de modo a que ninguém se sinta incomodado em partilhar tudo o que pensa. As ideias devem surgir espontaneamente, quanto maior for o número obtido tanto melhor, pois a solução pode resultar de uma maior diversidade. A imaginação e a criatividade são colocadas à prova, resultando numa constante impulsionadora de novos pensamentos, dos quais surgem ideias que por sua vez originam novas ideias. «É necessário gerar novas ideias para explorar as oportunidades mais atrativas» ([sic] Freire, 2002, p. 99). O mercado tem esta necessidade constante, de ser surpreendido e cativado. Para tal é importante pensar em novos produtos que consigam conjugar a inovação, com as tendências dos consumidores.

Há muito que o termo “Quinta Artística” viajava entre pensamentos e mentes dando origem a um puzzle, ao qual coube a função de juntar as peças. Estas foram-se alinhando ao longo do tempo numa espécie de brainstorming de ideias, que podemos observar na figura que se segue:

Figura 3: Brainstorming de ideias

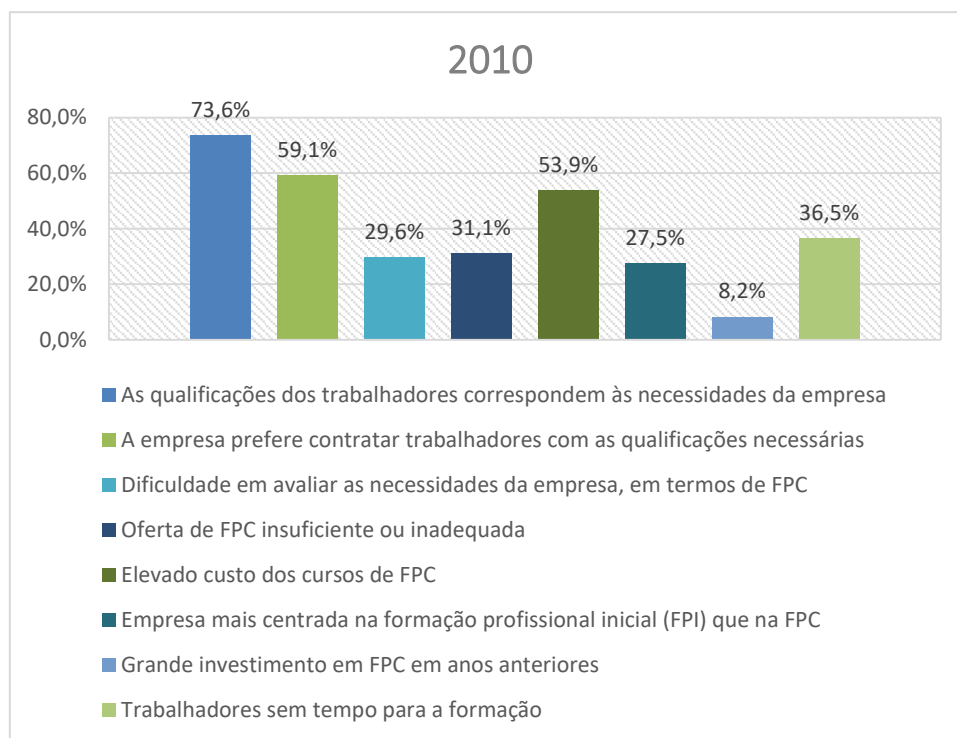


A Arte foi a impulsionadora de todo o percurso de ideias, começando por questionar a sua presença nas empresas, associações ou grupos de interesses, constatando através de pesquisas bibliográficas e em contacto com algumas pessoas, que era muito difícil conciliar, pois o nível acelerado em que vivemos não deixa espaço para criar, pensar e imaginar. Começam a surgir alguns trabalhos específicos relacionados com o teatro ou a música, mas nunca conjugando todas as expressões. Do qual partiu a ideia de trabalhar a *performance* pessoal e profissional através da expressão plástica, corporal, dramática e musical. Nasce então a ideia de relacionar a arte com o *coaching*, como forma de alcançar as organizações, mais precisamente os seus funcionários, com o intuito de melhorar a produtividade.

Considerando que a maioria das entidades não tem formação, por motivos financeiros, representando 53,9% do total das razões de não existência de formação no setor empresarial. Com a percentagem mais elevada encontram-se os trabalhadores qualificados de acordo com as necessidades das organizações, com 73,6%. Torna-se necessário mostrar a importância de uma formação contínua e da progressão que esta provoca tanto nas pessoas como na instituição. Com 59,1% temos as empresas que escolhem colaboradores com as qualificações necessárias, o que nos conduz à mesma afirmação que o fator anterior. Torna-se redutor para uma pessoa estagnar assim que entra para um local de trabalho, este devia ser um lugar de evolução e crescimento e não de

paralisação. É importante não só para as instituições como para as pessoas, que existam ofertas de formação diferenciadas e dinâmicas, que provoquem o ser humano enquanto indivíduo social e trabalhador.

Gráfico 1: Razões de não formação em percentagem



Fonte: (INE, 2013)

«The workplace learning potential is the factor on which the professional growth of workers depends. Workplace learning is, first of all, the result of learning embedded in day-to-day work» (European Commission, 2013, p. 34).

De acordo com a Comissão Europeia (2013), se o objetivo é inovar, as empresas têm que abraçar a formação e incuti-las no ambiente de trabalho, só assim poderá existir evolução e progresso da atividade. Além do facto de poder gerar maior produtividade, também pode funcionar como um fator motivacional para a aprendizagem e para o desenvolvimento pessoal e profissional. A entidade por si, pode ser uma experiência impulsionadora da evolução do ser humano, pela complexidade de atividades que pode proporcionar, pela diversidade e pela evolução, mas para tal acontecer, também esta não pode ficar no mesmo sítio em que começou, tem que sair da estaca zero e evoluir. Neste

processo novas ideias podem surgir, novos formatos, novas relações e em todos estes campos a formação pode funcionar como um apoio.

Conforme podemos verificar no Anexo IV, a formação na área das artes e no desenvolvimento pessoal ainda está pouco desenvolvida, estando a primeira com 0,2% de participações e a segunda com uma classificação ligeiramente melhor com 6,2%. Estes dados embora pareçam pouco motivadores, devem ser entendidos como precursores, considerando como um dado adquirido que estes já estão na rede das ações de formação. A tarefa agora é desenvolver estas áreas e evoluir produtividade no mercado, conduzindo a uma maior procura.

A essência da aprendizagem resume-se ao facto da importância de compreender os que nos rodeiam e de os conseguir acompanhar. A capacidade de evoluir reside em todos nós, apenas será necessário alimentá-la, para que se desenvolva. «Cada um lê com os olhos que tem. E interpreta a partir de onde os seus pés pisam. Todo ponto de vista é a vista de um ponto. Para entender como alguém lê, é necessário saber como são os seus olhos e qual a sua visão do mundo. Isso faz da leitura sempre uma releitura» (Boff, 1998, p. 3).

Observando estas três ramificações (arte, *coaching* e organizações) surge a ideia de associar os eventos, este que é um sector que está em constante evolução e que é considerado como uma fonte de desenvolvimento e bem-estar para todos nós, pessoas, empresas, universo. Constatámos ainda que os eventos são cada vez mais um elemento diferenciador nos alojamentos turísticos. No qual se pretende desenvolver o novo produto em parceria com agentes locais.

Manifestando-se desta maneira, a ideia de conjugar todas estas áreas, desenvolvendo um novo conceito, arte e *coaching* num alojamento turístico, que tem como intuito proporcionar aos consumidores uma experiência sem limites, no qual a arte pode invadir o imaginário e tornar os sonhos realidade em contacto com a natureza. O desenvolvimento deste novo produto leva até às empresas e às pessoas, um novo conceito, onde concilia os eventos, a arte e o *coaching*, no qual é possível harmonizar a vida profissional e o lazer.

4.2.2. PROCESSO DE SELEÇÃO DE IDEIAS

«The purpose of idea generation is to create a large number of ideas. The purpose of the succeeding stage is to reduce the number of ideas» (Kotler, Bowen e Makens, 2009, p. 248)

A seleção de ideias corresponde à primeira etapa do processo, no qual se pretende aprimorar as ideias anteriormente encontradas, como forma de selecionar uma que consiga responder às necessidades dos consumidores.

Analisando as ideias obtidas no passo anterior, percebemos que devido à pluralidade de tipos de *coaching* existentes, seria importante focar num único segmento-alvo. Equipas motivadas podem resultar em empresas de sucesso, esta é a opinião de muitos investigadores. Segundo um estudo sobre os “Fatores de motivação dos trabalhadores da Administração Pública Central em Portugal”, 48% dos funcionários não está satisfeito com os seus salários e 40% vive com o receio de perder o seu posto de trabalho. Ainda, conforme o mesmo estudo, concluiu-se que 38% não se encontra motivado, que 49,1% não se sente realizado profissionalmente e que mais de metade dos inquiridos (69%), não se sente valorizado. De acordo com estes números podemos concluir que há um trabalho que pode ser feito no sentido de tentar alterar este desconforto, desenvolvendo e apoiando os indivíduos a descobrir novas formas de se sentirem motivados no seu local de trabalho. Optando, assim, pelo *team coaching*, tendo como ferramenta a arte.

O turismo surge então como alojamento e com atividades características da região, que possam complementar o dia dos nossos clientes. Associando a um ambiente de bem-estar físico e descontraído, a vivência de várias experiências, não só relacionadas com as artes e o desenvolvimento pessoal e profissional, como também passeios pedestres, atividades aquáticas entre outros recursos existentes na região.

O território escolhido concentra-se em dois concelhos, são eles: Mora e Ponte de Sor. Mais especificamente nas localidades de Cabeção e Montargil, visto a sede da “Quinta Artística” situar-se na primeira e o potencial parceiro do alojamento turístico

pertencer à segunda. Do Alentejo ao Alentejo central, com foco na vila de Cabeção, freguesia do Concelho de Mora, com uma localização de cerca de 59,5 Km da cidade de Évora e com cerca de 1000 habitantes e 47,44Km² de área. Uma curiosidade relevante desta localização é ser parte integrante da Rede Natura 2000, «como área proposta para fazer parte da Rede Ecológica Europeia. A escolha desta área prende-se com o facto de possuir características naturais representativas da biodiversidade do território português, como tal importantes para a conservação da natureza» (*Descrição Histórica*, sem data).

É possível visitar o antigo Teatro da Vila de Cabeção, o Fluviário de Mora e o Parque Ecológico do Gameiro, que envolve uma praia fluvial, onde os cheiros e sons da natureza preenchem o espaço. Marca ainda este lugar encantado alguns elementos históricos, como a “Fonte Velha” romana, que se situa muito próximo do futuro espaço da “Quinta Artística”, o pelourinho, a Ermida de São Salvador do Mundo, igrejas e casas típicas alentejanas, ainda caiadas. No que diz respeito aos eventos, podemos destacar o “Festival Encant’Arte em Terra de Encantar”, o “Festival EDP Música no Rio – Os outros sons do Fluviário” a “Prova do Vinho Novo de Cabeção”, e os torneios de pesca, visto que esta pequena vila é já «internacionalmente reconhecida pela sua Pista de Pesca Desportiva, situada nas margens da Ribeira Raia, e também pelo seu vinho produzido artesanalmente, em pequenas adegas e nas tradicionais talhas de barro» (*Descrição Histórica*, sem data).

Avançamos uns quilómetros e chegamos à vila de Montargil, concelho de Ponte de Sôr, distrito de Portalegre. Aqui encontramos uma área de 296,76 km² com cerca de 2 316 habitantes. Os vestígios de mão humana estão muito presentes na freguesia, exemplo disso é o "Núcleo Megalítico de Montargil", a Necrópole de Stº André de século I-II, o Pelourinho e a Igreja Matriz do século XVII. Tal como na vila de Cabeção, também aqui podemos encontrar uma praia fluvial surpreendente, que além de ser um lugar encantado para banhos, também é muito propício à prática de variados desportos náuticos e à pesca desportiva. Encontramos também na Albufeira de Montargil o cenário perfeito para atividades relacionadas com a natureza, mais precisamente *birdwatching*, pois o ambiente calmo e a vegetação existente tornaram-se no habitat de muitas espécies. Relativamente aos eventos, podemos destacar além das “Festas da Cidade” que acontecem na sede de concelho e apresentam artesanato e uma gastronomia típica da região, o “Festival 7Sóis

e 7Luas” no qual são apresentados 8 espetáculos distribuídos por Ponte de Sor, Montargil e Foros de Arrão.

Estes concelhos estão repletos de potencialidades de um verdadeiro destino turístico. Oferecem um vasto conjunto de serviços, infraestruturas, elementos naturais e produtos tradicionais que motivam a deslocação das pessoas, satisfazendo as necessidades das mesmas. Os recursos turísticos podem dividir-se em dois tipos, os recursos primários e os recursos secundários. Numa primeira fase fizemos o levantamento dos recursos primários ou básicos como podemos verificar no Anexo V, que resultam da ação da natureza (os recursos naturais) e da ação do homem (os recursos culturais). Numa segunda fase apresentamos os recursos secundários ou os recursos derivados conforme mencionado no Anexo V, que têm por objetivo a satisfação das necessidades dos turistas. As potencialidades de desenvolvimento turístico de um destino resultam dos recursos de que dispõe, mas o seu crescimento deriva da capacidade de os valorizar, de criar novos fatores de atração, da sua capacidade de organização e das ações necessárias para o seu desenvolvimento.

4.2.3. DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DO CONCEITO

4.2.3.1. DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO

Mais do que implementar novas atividades, o líder ou a empresa que aspira a sê-lo necessita apoiar-se num conceito forte e difundido, assente num esforço de criatividade e mobilização de energias enquadradas pelo conhecimento do comportamento dos consumidores, das situações de serviço e das tecnologias disponíveis. (...) um conceito forte é também um fator de diferenciação, já que se a atividade se banaliza, o conceito não (Vieira, 2000, pp. 126–127).

Nesta fase pretende-se explicar detalhadamente o conceito do novo produto a partir da ideia selecionada no passo anterior, de forma precisa e concreta para que seja perceptível a todos. Após o esclarecimento do conceito seguimos para a validação do mesmo.

Este novo conceito pretende corresponder às necessidades presentes no mercado, procurando através da arte, gerir os conflitos, a automatização dos trabalhadores, o *stress*, o tempo e a disciplina. Por este motivo, no desenvolvimento deste novo produto ter-se-á em conta quatro universos artísticos, como a música, a dança, o teatro e as artes plásticas, que estarão interligados aos seis sentidos humanos. Numa viagem pelas emoções, a imaginação, o campo e a relação entre o “eu” e o “outro”, onde a procura e a pesquisa serão fatores presentes a tempo inteiro.

«As intervenções de *Coaching* que se focam também no esforço da equipa, na estratégia, no conhecimento e nas competências facilitam mais a eficácia da equipa do que as intervenções que se focam apenas nas relações entre os seus membros» (Catalão e Penim, 2010, p. 211). Este será o nosso ponto de partida, as relações são uma forte componente, que estará presente ao longo de todo o processo, mas pretendemos também estimular outras capacidades e competências, umas desconhecidas, outras timidamente escondidas e que poderão expor-se e produzir resultados tanto para a vida profissional como pessoal. A comunicação em público, a gestão do *stress*, a valorização do “eu” e dos que nos rodeiam, a postura, a perceção do corpo, entre muitos outros constituintes que farão parte deste novo conceito. «Atualmente, as equipas de trabalho e o trabalho em equipa constituem sinais de identidade para muitas organizações e elementos insubstituíveis da sua estrutura e do seu funcionamento» (Gonçalves *et al.*, 2014, p. 285).

As pessoas que integram o grupo devem sentir-se bem com os restantes elementos, conduzindo a uma boa relação e conforto perante os outros. «“Influenciar pessoas é conseguir colaboração e cooperação. A cooperação vai além do favor, que é uma gentileza espontânea, além da obrigação e do poder de mando”» (Albuquerque apud Fonseca *et al.*, 2016, p. 7). Contudo, a aprendizagem numa equipa não surge apenas nos momentos de conforto e respeito mútuo, nascem também no confronto com o erro, com o desconforto, pois é a partir daí que podem surgir momentos de reflexão, de entre-ajuda e de sinceridade, um cenário de auto e hétero avaliação e que tem como resultados o crescimento individual e coletivo. Desta forma, o *coaching* surge como meio mediador e incentivador desses processos, dando um maior contributo, destacando as necessidades em falta e encontrando soluções para as mesmas.

Como resultados finais, pretende-se que a instituição e os seus trabalhadores consigam enfrentar de forma mais eficaz os seus desafios e dificuldades, obter maior satisfação no local de trabalho, conseguir ser proativo e ter espírito de equipa. Convém sublinhar a importância deste processo para a implementação de novas formas de trabalhar, mais eficazes. «(...) o resultado mais importante do *Team Coaching* é a criação de uma capacidade de mudança que só pode ser exercida com oportunidades e circunstâncias futuras. A sustentabilidade passa pela perceção de que a equipa está a fazer progressos» (ICF, 2016, pp. 148–149).

A arte dramática será o meio emergente que fará escutar os sentidos e que dará o alerta para a perspetiva social, para as relações interpessoais, para a própria identidade e para o meio ambiente. Propõe-se que os participantes construam as suas próprias soluções e desenvolvam um papel ativo nas soluções a construir. «Se a expressão dramática explora, questiona o real, raramente o reproduz tal como é. O fictício emerge então para “dinamitar” a realidade, para a “fazer em pedaços”» (Barret e Landier, 1994, p. 14). A expressão dramática é na sua generalidade um universo recetivo às práticas coletivas, não só no que diz respeito à união das outras expressões, como oral e corporal, mas também no encontro com o “outro”. Juntando-se ao prazer de jogar as interações coletivas e a consciência de partilha, proporcionando «(...) a possibilidade (ou a necessidade) de gerar relações complexas alimentadas por antagonismos e reconciliações que preparam para a vida social» (Barret e Landier, 1994, p. 15). Todavia, a origem desta arte está essencialmente ligada à linguagem, é com este instrumento que surge a comunicação, que apesar de criar um confronto, é a condição do ser humano e do teatro.

«My conscience hath a thousand several tongues,
And every tongue brings in a several tale,
And every tale condemns me for a villain» (Shakespeare, sem data, p. 744).

Da expressão dramática viajamos até à expressão corporal, onde o corpo representa aqui o planeta de cada indivíduo, que por sua vez integra um universo. É através do corpo que o “eu” vivencia, se integra e se encontra, é nele que o ser habita. «O corpo é a referência física do sujeito: nele está a história genética, a marca da hereditariedade. Está

também a expressão da inteligência, o registro de vivências e a possibilidade de ações e opções» (Freire, 2000, p. 39).

O corpo, moradia e expressão mais pura do ser. Mais espontâneo nos seres primitivos e nas crianças, o corpo, nos tempos modernos, experimenta desarmonia e bloqueios, como se o ser humano fosse a cada dia se distanciando de sua verdadeira face. (...) O corpo, habitação da nossa existência, tão simples e tão complexo, parece guardar dentro de nós toda a sabedoria do universo (Lobo e Navas, 2003, p. 79).

Esta é uma ideia que conseguimos transpor para o dia-a-dia, como se todos fossemos os bailarinos das nossas vivências, dos nossos sonhos, das nossas ações, das nossas interrogações. Buscamos esta referência porque propomos a cada ser alargar horizontes, voltar a olhar para o seu corpo e estudá-lo como se fosse novo e único, encontrando a sua originalidade, essência e singularidade.

A essência do trabalho corporal que proponho é a busca da sintonia e da harmonia com o nosso próprio corpo, o que possibilita chegar à elaboração de uma dança singular, original, diferenciada, e por isso mesmo rica em movimento e expressão. Para ser intérprete de minhas emoções, tenho necessariamente que me despojar de uma imagem que me foi de alguma forma imposta para adotar a postura que corresponde à minha trajetória pessoal e à minha existência cotidiana. É o mesmo que apagar um quadro cheio de frases vazias que me foram ditadas, para dar início ao aprendizado de um novo alfabeto, de uma nova linguagem capaz de traduzir aquilo que verdadeiramente sinto e quero expressar (Lobo e Navas, 2003, p. 82).

Quando pensamos no meio mais poderoso de nos expor, maioritariamente escolhemos a parte superior do nosso corpo, mais precisamente a nossa face, por ser o meio de comunicação mais imediato. Todavia, o ser é muito mais que uma face, que uma matéria, que um mecanismo, o ser é um corpo vivo. O passado, o presente e o futuro são tempos em que o nosso corpo viaja e cresce e daí nasce a sua história ainda que não seja lembrado diariamente. Mas não é preciso, porque o corpo, essa substância que transborda energia, que no fundo é muito mais que isso, absorve tudo o que o rodeia.

O corpo será, antes de mais, o que pensamos, o que ele pensa por si e o lugar onde se aceita que ele nos leve. Ainda que hoje estejamos longe destes processos de esclarecimento, ainda que o corpo dançante jogue hoje com as suas sombras e opacidades e (sob a fórmula de metáfora) com os seus esquecimentos, nas práticas e no pensamento da dança contemporânea o corpo continua a ser encarado como o “guia do caminho” anunciado por Nietzsche (Louppe, 2012, p. 88).

O corpo humano é um conjunto de órgãos de uma arquitetura interna, é também o nosso instrumento de criação, somos nós, são os nossos braços, ombros, nariz, dedos, como tal, devemos brincar, trabalhar e criar com eles. O corpo é um meio poético, não só pelos seus movimentos, mas pelas suas tensões, turbulências, contratempos e direções surpreendentes, são impulsos que surgem e que são o motor de toda a sua dinâmica deslumbrante. Os hábitos precisam ser contrariados, para jogar com as tensões e forças contrárias, para resistir à gravidade. O corpo como uma fonte infinita de hipóteses deve, também, contrariar os seus movimentos intrínsecos, encontrar um novo mundo e disponibilizar-se para ele. Essa é a preparação necessária, não devendo transportar preocupações acerca de significados e de ideias definidas, o corpo e a mente não podem ficar prisioneiros das suas ideias, devem procurar, investigar, aceitar, experimentar e metamorfosear-se sempre.

No entanto, parece-me possível dizer que este Terceiro Corpo se afirma como uma espécie de regresso a um primeiro corpo Aristotélico, no sentido em que é um só corpo, mas com uma diferença fundamental: vivencia um mundo muito mais desorganizado e desorientado, muito mais rápido e caótico e seguramente com mais possibilidades de se multiplicar e de se perder (Bucchieri, 2012).

No processo de *coaching* o *coachee* tem de conseguir descobrir as suas resistências e obstáculos que o limitam, só assim é possível começar o processo de procura de soluções e desenvolvimento do “eu”. Este é, portanto, um meio através do qual o *coach* deve conseguir restaurar a autoconfiança, através de uma sensação de bem-estar, assim, o indivíduo consegue aos poucos compreender-se melhor. Conseguindo, simultaneamente um olhar para si, com o outro e para os outros, num conjunto de jogos

e dinâmicas em que o participante tem a oportunidade de ser ator e espetador perante o seu grupo de trabalho. O jogo é o meio para alcançar os benefícios das práticas coletivas e o que daí advém, a consciência está no jogo e nos seus objetivos e por isso ganha um carácter libertador, no qual a comunicação e interação se fortalecem sem ser algo forçado aos olhos do jogador. «Por detrás dos teus pensamentos e sentimentos, meu irmão, encontra-se um poderoso mestre, um desconhecido indicador do caminho: o eu. Ele habita o teu corpo, ele é o teu corpo» (Louppe, 2012, p. 69).

4.2.3.2. A VALIDAÇÃO DO CONCEITO

4.2.3.2.1. PLANEAMENTO DO *FOCUS GROUP*

O *focus group* pode ser dividido em três fases, tal como foi mencionado anteriormente, o planeamento, a execução das entrevistas e a análise de dados. Neste ponto pretendemos descrever o processo que antecedeu ao momento das sessões, no qual delineámos de que modo se iria conseguir validar este novo conceito e auscultar a voz de potenciais clientes. De forma a conseguir obter uma perceção mais próxima do real no que diz respeito ao valor deste novo produto no mercado e à sua diferenciação perante outros tipos de serviços semelhantes. Para assim, entender o que leva o cliente a escolher um e não outro e encontrar estratégias para cativar e motivar o cliente a procurar por este produto.

A quantidade de grupos é uma das primeiras decisões na etapa do planeamento dos *focus group*, visto ser o grupo o principal ponto de análise na pesquisa. Neste caso, inicialmente foram pensados cinco grupos, com cinco participantes cada, mas à medida que foram sendo realizados decidiu-se que três seria número suficiente, pelo facto de as informações que fomos adquirindo serem todas muito idênticas, não obtendo novas ideias para o estudo. Acrescentando o facto de ser difícil para as empresas encontrar um grupo de trabalhadores interessados e dentro do perfil solicitado. Os grupos foram considerados de modo a conseguir estabelecer um ambiente onde todos os participantes se sentissem

confortáveis e pudessem partilhar, sem restrições, as suas opiniões acerca do assunto em discussão. Para tal foram criados critérios para escolha dos participantes, de forma a ter grupos homogéneos, de modo a estabelecer harmonia e conforto entre os convidados, mas também onde a opinião fosse variada. Solicitando deste modo, variedade de género, idade e áreas de trabalho. Homogéneo no sentido em que todo o grupo está interessado em partilhar e discutir o conteúdo apresentado, além de terem em comum o local de trabalho. A escolha do número de participantes teve como intuito facilitar o processo de comunicação e discussão durante cada sessão, para que todos os intervenientes pudessem partilhar as suas ideias e observações sem se sentirem pressionados pelo tempo ou pelo número excessivo de pessoas.

Partindo do tema da investigação, sendo que este tem como público-alvo as empresas, decidimos que ainda que fossem abordados um pequeno número de opiniões e que todas as generalizações são injustas, era essencial ouvir os pareceres de quem pretendemos ter como nosso cliente futuro. Desta maneira, escolhemos três PME's da região de Lisboa de áreas distintas e com tempos de atividade no mercado diferentes. Estas foram contactadas, numa primeira fase, via telefónica e depois por correio eletrónico, no qual foi enviada uma carta de apresentação e pedido de colaboração (ver Anexo VI), com um mês de antecedência, deixando a escolha do local ao critério da própria entidade. Realizando-se todas em horário pós-laboral e numa sala de reuniões das próprias empresas.

A etapa seguinte foi organizada por questões claras e de fácil compreensão, de forma a não confundir o entrevistado, e abertas, onde o entrevistado fosse livre de responder o que quisesse. Começando por uma pergunta geral do tema do estudo com o intuito de afunilar à medida que as questões fossem avançando e de modo a ser um processo fluído e contínuo. Onde as questões surgissem naturalmente e em resposta aos comentários lançados na discussão. Foram assim criadas seis questões (ver Anexo VII), cada uma com tempo de resposta variável entre 5 a 10 minutos, sem nunca ultrapassar os quarenta e cinco minutos, o tempo previsto de cada *focus groups*. Cada uma das sessões foi gravada por um gravador, com autorização prévia, como forma de captar os dados da discussão e facilitar o processo de transcrição (ver Anexo VIII).

4.2.3.2.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A terceira fase do processo é composta pela análise dos resultados realizada a partir da transcrição dos comentários. A primeira pergunta tinha como finalidade perceber se os participantes conheciam o conceito *coaching* e como o descreviam. A maioria dos entrevistados já tinham ouvido falar do termo, afirmando que não conheciam realmente o seu campo de estudo e objetivo. Apenas 4 pessoas sabiam concretamente descrever o conceito apresentado. No entanto, todos acederam à discussão, referindo-se ao termo como um «reforço positivo» e um «fator motivacional», funcionando como uma «estratégia para o desenvolvimento pessoal» e «melhorar a eficácia profissional». Na totalidade todos os participantes concordaram que o *coaching* era uma ferramenta importante não só a nível profissional como pessoal pelo facto de ajudar o indivíduo ou a equipa a encontrar soluções e a encontrar o seu caminho, «funcionando como um GPS». Uma das intervenientes definiu como sendo uma «forma de nos (re) educarmos para alguma coisa», o que integra perfeitamente o conceito, visto que este tem como ponto de partida o ser humano que tem à sua frente, as suas características, as suas ideias, os seus sentimentos e é a partir desse conhecimento que desenvolve o trabalho com o cliente. A segunda questão debatia-se sobre o que era para cada um dos participantes «desenvolvimento pessoal», que muitos deles ligaram ao *coaching*. Associando na sua maioria ao crescimento interior, à capacidade de «melhorar e/ou mudar» e ao «auto-conhecimento». Partindo para uma discussão sobre a forma como este desenvolvimento acontecia, se de forma interior ou exterior, a partir de «ferramentas fornecidas por alguém», ao qual se concluiu que as duas situações eram viáveis. Focando-nos em provocações vindas do exterior, debateu-se o facto de qual seria o processo mais evolutivo, o reforço negativo ou positivo. Com algum tempo de discussão, a maioria concordou que ambos os casos influenciavam o desenvolvimento pessoal. Perante o qual uma das entrevistadas concluiu que «tudo era uma forma de crescimento cognitivo ou emocional, não sendo, necessariamente, um desenvolvimento somente positivo». O que importa aqui destacar é o crescimento e a aprendizagem que vamos adquirindo enquanto indivíduos. Seres pensantes que se movem de acordo com as suas motivações, valores e áreas de interesse, mas que se completam com um desenvolvimento constante, onde a

aprendizagem e as novas experiências devem integrar o processo de evolução do ser humano. Dando continuidade à discussão, averiguámos se os presentes já tinham integrado alguma formação que lhes proporcionasse este tipo de crescimento. Pelo que apenas 3 participantes já tinham frequentado uma formação relacionada com o crescimento pessoal, mas nenhuma na área do *coaching*. Como quarta questão foi apresentada a seguinte situação aos participantes: acrescentando a arte como fator diferenciador a este processo, poderíamos considerar como uma mais-valia? À qual foi respondido que a «arte como um todo é sempre positivo», destacando a importância de as diferentes áreas se unirem para servirem apenas como uma ferramenta, não individualizando o «teatro ou a dança, por exemplo». Um dos convidados acrescentou que «dividindo (as artes) torna-se redutor e limitativo» e partilhou uma insatisfação sua, «obriga a uma escolha». Um outro convidado comentou que «não sendo exposto ao ridículo é algo que acho muito proveitoso para todas as equipas... quando digo exposto ao ridículo quer dizer, não quero fazer de palhaço à frente dos colegas, prefiro algo que seja realizado com todo o grupo (...)». Respondendo também, relativamente ao facto de a arte ser plicada como ferramenta no *team coaching*. Importa-nos destacar o medo da exposição e do ridículo sublinhado por este participante, que poderá também ser o receio de muitas outras pessoas, pelo que é função do *coach* impedir que tal aconteça e proporcionar um ambiente harmonioso e confortável para quem está a iniciar a prática. «A Arte permite desenvolver outras coisas, que o trabalho por norma tende a ser mais metódico e racional e que não tem nada de criativo muitas vezes, que é fazer sempre a mesma coisa. Permite à pessoa abrir horizontes e ter a possibilidade de trabalhar uma parte emotiva», exposição de um dos intervenientes. Dentro do mesmo assunto uma outra pessoa comentou que «muitas das vezes as empresas só contam com as pessoas como máquinas e não puxam pela parte das emoções e da expressão». Será, portanto, esta a função deste novo serviço, colmatar estas necessidades, pois segundo um participante, «há uma sensibilidade implícita nas artes e só por isso já vale a pena, olhar para as coisas sempre noutra perspetiva e não de uma lógica somente matemática». A arte pretende completar o serviço que o *team coaching* por si só já desenvolve, pretendemos acrescentar detalhes e ingredientes que tendem a contribuir para uma ferramenta mais completa. Seguidamente foi-lhes perguntado se as suas empresas lhes permitissem desfrutar de um evento *team coaching* qual seria a sensibilidade para aderir. Ao que a maioria respondeu

prontamente que sim, referindo apenas o fator económico como possível impedimento. Afirmando ainda que seria muito produtivo «não só para mim como para a equipa» e que há muito trabalho por desenvolver no que diz respeito às relações interpessoais. Por último foi sugerido como exemplo, se um espaço turístico surgisse com o intuito de prestar um serviço artístico que fosse ao encontro das necessidades da vossa organização, onde a principal preocupação é centrada no desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, poderia ser uma mais-valia para a vossa empresa? Respondendo muito convictamente com um grande sim, os participantes ficaram entusiasmados com a proposta apresentada e referiram que seria «muito positivo» e que concordavam «sem dúvida alguma». Justificando com o facto de os fazer sair do seu «habitat natural e local de trabalho» e «porque as relações também mudam por as pessoas estarem noutro espaço», reforçando a ideia, afirmaram também que «transmite logo outro estado de espírito». Voltando a referir a questão financeira como obstáculo, todos acabaram por concordar que seria um bom investimento para os trabalhadores.

Ao longo das três sessões verificámos que o *coaching* é associado a uma sensação de bem-estar, equilíbrio e felicidade, através de um processo de crescimento e desenvolvimento pessoal e/ou profissional. Tendo por base a forma como «observamos o mundo» e como isso pode mudar através destas novas aprendizagens. O conceito de desenvolvimento pessoal foi rapidamente associado ao *coaching*, nas três sessões isso foi referido mesmo antes da segunda questão ser colocada. Identificando como um meio para nos «conhecermos melhor, de nos conectarmos». As ferramentas são fornecidas por outrem afirmou um participante, mas as soluções são encontradas por cada indivíduo, o *coach* direciona, apoia e fornece elementos para que cada um faça a escolha do seu ingrediente secreto. De um modo geral, os participantes ainda não têm uma ideia precisa do que é o *coaching*, mas através da troca de ideias com os colegas, conseguiram estabelecer pensamentos e ideias sobre o universo do mesmo. O *team coaching* junto das empresas possibilita um reencontro e o aparecimento de novas relações ou reforço de outras. Sendo que a união do turismo e das artes, permite o melhor conhecimento do próprio indivíduo, do outro e do mundo, onde as ideias, os sentimentos e a imaginação podem ser representadas através do movimento, da imagem, do som e de ações.

4.3. DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO “ART & COACHING”

«As flores de amanhã nascem das sementes de hoje»²

A “Quinta Artística” proporcionará aos seus clientes, momentos de lazer e conforto, num ambiente sossegado, ausente do stress da cidade. A arte é o seu meio de comunicar, de se diferenciar e de tornar a experiência única e pensada de uma forma personalizada a cada indivíduo.

A missão do “Art & Coaching” será, portanto, a de proporcionar às empresas soluções de formação e motivação, de forma a melhorar a sua produtividade. Criar permanentemente desafios, ao nível do desenvolvimento e formação de espírito de equipa. A nossa função é auxiliar as organizações a maximizar o potencial das suas equipas e a desenvolver desafios para a equipa diferenciadores e cativantes, de modo que resultem numa transposição para o dia-a-dia atribulado de trabalho. O *coaching* é uma ferramenta que procura incessantemente adaptar-se, a arte resulta da metamorfose de cada um de nós e o turismo renova-nos, três ingredientes que poderão resultar numa panóplia de cheiros, sabores e sensações deliciosas, de “comer e chorar por mais!”.

Numa fase inicial foi criada uma marca e respetiva imagem da nova empresa, no qual se desenvolveu o logótipo. Este foi pensado e idealizado em conjunto com uma *designer* gráfico, com intuito de criar aquele que será a imagem do projeto “Quinta Artística”. Partindo de um brainstorming de ideias e imagens, das quais se soltaram palavras ou linhas, relacionadas com o Alentejo e com as artes. Focando-nos principalmente no corpo humano como fonte recetora e emissora de ideias, de sensações e de movimentos. O meio mais elementar e em simultâneo mais complexo e infinito, naquilo que é a arte e no que este pode criar para lhe dar vida. A forma orgânica das letras escolhidas, ainda que desenhada a partir de um mecanismo mecânico pretende transmitir uma estrutura flexível. O Alentejo é um complemento, no sentido em que nos leva à calma

² Provérbio chinês.

e ao sossego, aos sons e cheiros, a um despertar para os pormenores e para vida. Onde o azul do céu e os campos verdes repletos de sementes, ramos, folhas, flores e árvores, inspiraram-nos para o elemento escolhido. No qual representamos o azul e a árvore da vida que pode dar os frutos que cada indivíduo pode produzir em conjunto com a arte. As linhas esvoaçam, a imaginação solta-se, o corpo reage, as árvores sorriem e a arte nasce.

Figura 4: Logótipo "Quinta Artística"



Elaboração própria

Unir a arte ao *coaching* significa descobrir a sua capacidade de expressão, tomar consciência do próprio corpo e movimentá-lo, falar e construir a sua própria linguagem, dominar o gesto e o movimento e utilizá-los para representar ideias. É também observar desenvolver a espontaneidade, a comunicação, a criação e a expressão. Estes mediadores tornam-se, portanto, nas ferramentas utilizadas no “Art & Coaching” que servem de apoio ao *coachee* para desenvolver e aprimorar determinadas componentes e encontrar respostas para a resolução de problemas. As linguagens artísticas utilizadas são responsáveis pela criação de recursos, são eles:

Quadro 2: Expressões Artísticas e respetivos recursos

EXPRESSÕES	RECURSOS
Expressão Plástica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pintura ▪ Desenho ▪ Fotografia ▪ Construções plásticas
Expressão Corporal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Movimento livre ▪ Descoberta do próprio corpo ▪ Contacto/improvisação ▪ Exercícios de espelho ▪ Estátuas vivas
Expressão Musical	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voz ▪ Escuta ▪ Improvisação vocal ▪ Improvisação rítmica
Expressão Dramática	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Improvisações ▪ Comunicação verbal e não-verbal ▪ Role-playing ▪ “Cadeira Vazia” ▪ Relação pessoal e interpessoal

Elaboração própria

Em busca de uma experiência dinâmica e motivadora para as equipas, o processo deve englobar um momento de **concentração**, para desenvolver o poder de reflexão para que possam dar o melhor de si próprias; um momento de **imaginação**, para desenvolver a sua criatividade, colocando-as frequentemente em situações extraordinárias; um momento de **confiança**, para alcançar um determinado patamar de segurança; um momento de **escuta e recetividade**, para escutar as propostas dos restantes elementos e ser recetivo à sua criatividade e pesquisa; e um momento de **alegria**, para que haja convivência entre todos, sendo necessário que os jogos se realizem num ambiente natural que busque a espontaneidade, na procura de sensações agradáveis.

«A situação pedagógica é um complexo conjunto de combinações de induções mais ou menos subtis que operam segundo fórmulas variáveis, impercetíveis, que representam verdadeiros desafios (...)» (Barret e Landier, 1994, p. 21). Partindo da proposta de *atelier* lançada pelos autores Barret & Landier, a estrutura de cada sessão, responderá sempre a um método composto por quatro fases essenciais em conjunto com os indutores, que

«servem sempre de canal de expressão, de rede de comunicação e entram em contacto com domínios a níveis pouco acessíveis, como as técnicas, as ciências e as artes» (Barret e Landier, 1994, p. 21). A estrutura a adotar no serviço “Art & Coaching” compreende as seguintes etapas (Barret e Landier, 1994):

- **Ativação:** nesta primeira fase o *coach* deverá criar condições de concentração, imaginação e disponibilidade, para que o *coachee* se sinta confortável para iniciar o processo;

- **Exploração:** descobertas e procuras são as constituintes base desta fase, ainda que estejam presentes ao longo de toda a sessão, é nesta que o espaço e o tempo chamam a atenção dessas mesmas necessidades. Incluindo nesta etapa: a percepção, que consiste numa «fase de exploração sensorial»; a afetividade, que pretende alcançar um melhor relacionamento com o afeto, pois o contacto quer seja com o “eu”, quer seja com o “outro” faz-se sem pudor, com naturalidade com o outro e com o mundo que nos rodeia, com a noção de dar e receber; a motricidade, sendo o corpo um dos meios de expressão mais forte que existe, pois, o movimento e o gesto são a linguagem do corpo; e, por último, a «abordagem vocal e verbal», onde o ritmo, quer seja falado ou cantado, é feito de harmonia e de equilíbrio.

- **Interiorização:** constitui a passagem das descobertas realizadas no período anterior para um estado interior do “eu”, no qual se estimula a imaginação e compreensão.

- **Dramatização:** sintetização das fases anteriores, resultando numa «exploração global».

- **Retroação:** pensamento e discussão das descobertas.

Quadro 3: Plano de sessão (protótipo)

			INDUTORES				
			Objeto	Imagem	Som	Personagem	Texto
ETAPAS	Ativação		Despertar para as sensações e para o espaço, ainda que a primeira abordagem possa ser tímida, depois de nos situarmos num lugar e de nos familiarizarmos com ele, encontramos o nosso espaço, onde viveremos situações extraordinárias fora do comum.				
	Exploração	Percepção	Recolha de objetos e observação sobre as várias formas possíveis e imaginárias.	Recolha de imagens e apresentação das mesmas à equipa. Criando formas e estratégias de as partilhar.	Recolha de sons e despertar para a essência da escuta e o que se pode desenvolver a partir da mesma.	Recolha de características corporais e vocais.	Recolha de textos, palavras ou frases provenientes dos outros indutores ou pensadas apenas para este. Pensar no propósito e no resultado que se pretende alcançar.
		Afetividade	Estimulação do imaginário, provocando associação de ideias e incentivando as sensações com o objeto associadas ao afeto.	Partilha da relação que cada <i>coachee</i> tem com a sua imagem e seus laços pessoais, podendo associar a memórias, estados de espírito, ou simplesmente imaginar e criar algo novo para apresentar ao grupo.	Memórias afetivas, o universo musical conduz-nos facilmente para o passado. Jogar com as emoções e sensações provocadas pelas várias sonoridades.	Corresponder a percepção exterior que se explorou no estado anterior, ao lado afetivo, criando uma relação pessoal e afetiva.	Ligação do texto ao lado emocional. Trabalho coletivo e numa segunda fase interior. Permitir que os afetos surjam de forma descontraída.
		Motricidade	Movimentos com o objeto sobre variações e limitações, quer de espaço, quer do próprio corpo ou do objeto.	Movimentações pelo espaço com a imagem e partilha com os outros. Troca de imagens e de movimentos.	Improvisação entre escuta e corpo, podendo esta resultar tanto em imobilidade, como em movimentos abstratos ou límpidos e suaves.	Consciencialização do equilíbrio, da firmeza ou ausência da mesma, flexibilidade do corpo para se adaptar a novas formas e	Exploração do movimento proveniente da exploração afetiva. A deslocação, o espaço, o tempo, o nível são

						maneiras de se movimentar. Associação real da personagem a um movimento, forma de andar, gestos, etc. Trabalho sobre o corpo e o espaço.	elementos importantes para este encontro com o corpo.
		Vocal/Verbal	Acrescentar valor verbal ao objeto, embora possa já ter surgido som nas fases anteriores. Este pode ser abstrato, não tendo que ser fiel ao próprio objeto.	Estímulo para a criação de sons diversificados de modo a criar ambientes sonoros distintos.	Improvisação vocal e verbal, diversidade de sons abstratos com variação de ritmos, velocidades, elevações e intensidades.	Brincar com os esboços que já foram surgindo anteriormente. Criação de diálogos e jogos com as outras personagens.	Brincar com as palavras, registos de voz, podendo ser exagerado e desfasado numa primeira fase para depois se afunilar no que o <i>coachee</i> entende como ser o essencial.
	Interiorização		Incorporação inconsciente das vivências anteriores, onde o corpo e a mente respiram, descansam, repousam e deixam as ideias estabilizar-se num novo corpo.				
	Dramatização		Pequena apresentação/ improvisação, que tanto pode surgir do trabalho realizado nas fases anteriores, como pode ser proposto pelo <i>coach</i> através de criação de contextos, ou imagens, ou espaço, ou objetos, ou textos, ou música.				
	Retroação		Retrospectiva das etapas anteriores e discussão com o <i>coach</i> e equipa. Avaliação do processo interior e coletivo.				

Elaboração própria

Os *coachs* encontrarão na arte uma ferramenta dinâmica para apoiar as equipas nas suas aprendizagens. «É da riqueza das suas propostas de jogo e da sua atitude feita de escuta, de abertura, de observação, de participação, de estímulo... que, em parte, dependerá a qualidade do grupo de trabalho» (Barret e Landier, 1994, p. 197). Estes instrumentos terão como objetivo apoiar o *coachee* a:

- Evoluir no espaço;
- Construir a sua linguagem;
- Integrar-se num grupo;
- Ter pensamento crítico;
- Criar/imaginar,
- Confiar em si e na equipa;
- Tomar consciência do corpo...escutar, responder, retomar a sua comunicação, tomar espontaneamente consciência do outro.

Diante destes resultados podemos retirar que a arte é uma forte componente influenciadora no desenvolvimento pessoal e profissional. De acordo com Konrad Langer, na sua Teoria do exercício complementar, «o jogo visa, antes de tudo, completar o Eu. O jogo seria um exercício complementar de outros, com função de organização do Eu, tendo por objetivo despertar tendências que se encontrassem latentes no indivíduo» (Sousa, 2003, p. 154). Além de estes poderem resultar também como uma forma de catarse, tal como também Aristóteles refere em relação ao drama, o qual mostra a essência do ser humano. Na tragédia o espectador entra em Katharsis (purifica as emoções) através do terror visível no espetáculo, enquanto na comédia acontece através do riso. Neste caso, pretende-se eliminar os obstáculos, os pensamentos nocivos e transformá-los em elementos compensadores e sublimes, tal como refere Reaney, Robinson e Carr (in Sousa, 2003). Sendo que Carr acrescenta que o jogo gera «no organismo, entre outros estímulos, o necessário ao crescimento dos órgãos. O sistema nervoso seria beneficiado com o jogo, que lhe ofereceria os estímulos indispensáveis ao exercício e ao desenvolvimento de suas funções» (Sousa, 2003, p. 155).

Tendo como base as referências bibliográficas dos autores Sousa (2003), Read (1958) e Maxwell (2012), construímos um quadro onde se pode aferir as potencialidades deste processo e as necessidades que consegue colmatar.

Quadro 4: Bases do processo “Art & Coaching”

		OBJETIVOS
COMPONENTES	Continuidade no tempo	As sessões não se resumem a conceitos ou fórmulas, mas a «criação de mecanismos de constante remodelação e atualização, para conseguir uma boa adaptação permanente às mutações de uma vida que avança para um futuro em constante e dinâmico desenvolvimento» ([sic] Sousa, 2003: 116).
	Liberdade, espontaneidade	A liberdade «refere-se fundamentalmente à criação de um clima de aceitação, de tolerância, de abertura às iniciativas e opções [do <i>coachee</i>], sendo um tal clima prioritário a todas as metodologias e técnicas educativas» ([sic] Sousa, 2003: 121). Proporcionando ao <i>coachee</i> um ambiente livre de tensões e aberto a exploração e partilha de sentimentos e atitudes. Podendo através desta atmosfera alcançar maior confiança, iniciativa e espontaneidade na expressão de palavras e sentimentos. Fora dos habituais constrangimentos que tenham eventualmente acontecido no âmbito profissional. Um ambiente em que a liberdade e a espontaneidade estejam presentes é mais propício à criatividade e ao desenvolvimento de novos pensamentos e consequentemente maior envolvimento.
	Experiência, vivência	O ser humano precisa de experiências, de vivenciar situações que se distanciem do seu dia-a-dia, da sua rotina. «As grandes aquisições da sua vida não lhe são ensinadas, são adquiridas por si, através das suas experimentações. A partilha, a troca de ideias, o envolvimento emocional, as descobertas, o contacto com novas pessoas, são tudo experiências pelas quais nós passamos e a partir das quais construímos novos caminhos, novos pensamentos e novas formas de estar na vida.
	Autoeducação	Conforme Sousa se refere às crianças, também podemos transpor para os adultos, ainda que neste possa ser óbvio, nunca é demais lembrar que este tem capacidade de se educar a si próprio, de fazer as suas escolhas e as suas experiências. Considerando «que o que é educativamente mais importante de aprender não é suscetível de ser ensinado, sendo somente adquirido pela experiência» ([sic] Sousa, 2003: 143). O <i>coach</i> assume, portanto, uma posição de apoio ao caminho escolhido pelos <i>coachees</i> ,

		motivando e incentivando de forma a manter o percurso idealizado pelo cliente.
	Criatividade	«Trata-se de uma forma de educação projetiva, que formará homens capazes de assumir o futuro» ([sic] Sousa, 2003: 197). Por muito que uma pessoa possua variadíssimos conhecimentos, ao longo da vida surgirão sempre situações que não saberemos resolver, que não temos uma resposta ou uma técnica que se aplique. A criatividade entra neste momento, como uma eventual solução para o problema, encontrando novas formas, e esta será tanto melhor quanto maior for a disponibilidade do indivíduo para criar, imaginar e inventar novas ideias. «Só uma educação voltada para a criatividade poderá permitir uma disponibilidade criadora face aos problemas desconhecidos que se depararem, através de uma constante adaptação às novas formas, de uma constante invenção de novos processos e de uma constante colaboração e cooperação social» ([sic] Sousa, 2003: 197).
	Dinâmica de grupo	Atualmente o mais comum nas organizações é a criação de grupos de trabalho para a resolução de problemas e tomadas de decisão. Desta forma quanto melhor for a sua <i>performance</i> enquanto grupo, melhor poderá ser o espírito de equipa. O facto de se estar disponível para o outro e recetivos a outras ideias, gera um efeito beneficiador para a equipa e para o lugar do trabalho. «O trabalho deixou de ser individualizado, tornando-se numa atividade de grupo, em que algo que é produzido por um conjunto de cabeças pensantes que se alinham e partilham ideias» (Chiavenato, 2002, p. 67).
	Comunicação	A Arte consegue envolver não só a comunicação verbal, como também alcançar uma dimensão não-verbal. A comunicação aberta, livre de obstáculos e proibições, produz confiança, afirma Maxwell, esta deve ser um hábito dentro de uma equipa de forma a evitar ressentimentos e o armazenamento de ideias, que podiam estar a ser partilhadas com os outros e a ser desenvolvidas. «A comunicação aberta aumenta a confiança, a confiança aumenta o sentido de pertença e o sentido de pertença aumenta a participação» (Maxwell, 2012: 40). Além de que este é o caminho para o estabelecimento de ligações e se tal acontecer, as relações serão fortalecidas e por consequência também a comunicação será mais eficaz. A capacidade de trabalhar em

		<p>equipa é enriquecida, aumentando a produtividade. No processo de comunicação devemos incluir: «pensamento: algo que sabemos; emoção, algo que sentimos, e; ação: algo que fazemos» ([sic] Maxwell, 2010: 49).</p>
--	--	--

Elaboração própria

Como forma de alcançar as necessidades do cliente, teremos como oferta dois packs (ver Anexo IX) que incluem não só o serviço “Art & Coaching”, como também atividades complementares, como espetáculos de teatro, dança e música, exposições e serões de tertúlia. A relação com o meio envolvente poderá ser reforçada com passeios pedestres, passeios de bicicleta, piqueniques, atividades agrícolas, canoagem, ou um simples olhar livre sobre os finais de tarde, onde o sol se põe por trás das colinas verdes deste Alentejo.

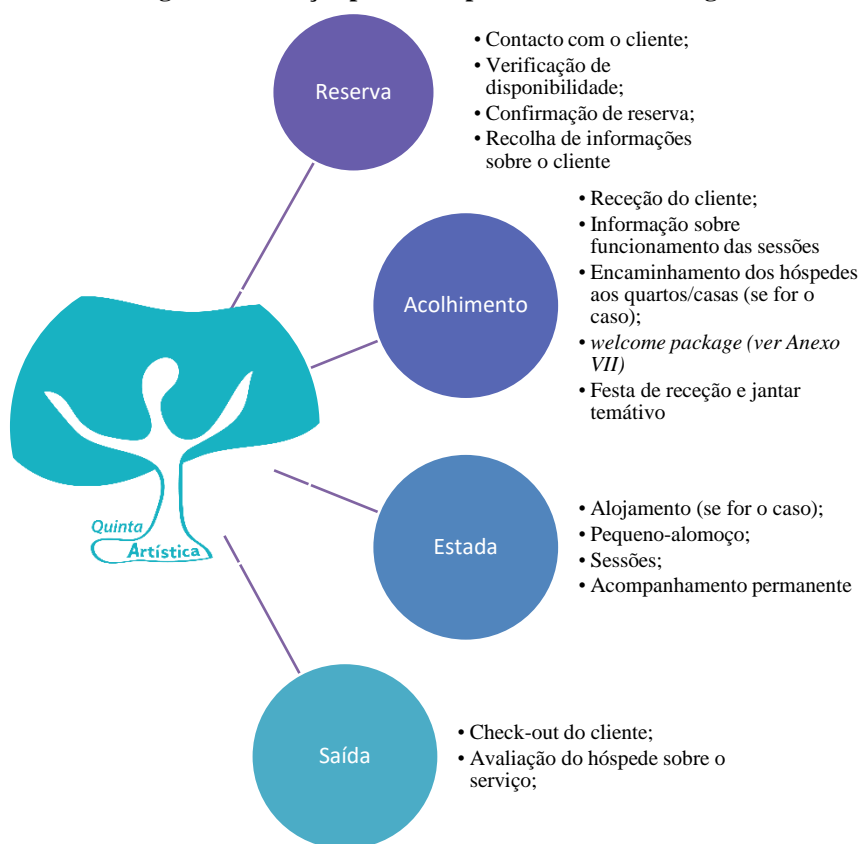
Por este motivo, é extremamente importante estabelecer contacto com a comunidade, população local e agentes turísticos, de forma a perceber o que esperam deste tipo de serviço e de que maneira estão dispostos a cooperar. Para tal é necessário encontrar um conjunto de entidades com um papel ativo na região e que estejam interessados em colaborar. Este grupo deve integrar as seguintes instituições: Municípios da região; ICF; Empresas de Animação Turística; Comerciantes locais; Associações locais (Associação Metamorphose – Centro de Divulgação Artística, Associação Amigos da Natureza de Cabeção, Associação Nova Cultura de Montargil, Grupo de Promoção Sócio Cultural). Ao falarmos com as entidades será apresentado o projeto e respetivos objetivos e benefícios, adicionando o facto de ser essencial um trabalho em parceria, com o intuito de criar uma rede que seja vantajosa para todos os envolvidos e que sublinhe as riquezas da região.

Além de ter como oferta estes conjuntos de atividades, integradas nas regiões anteriormente mencionadas, teremos também a possibilidade de nos deslocarmos à empresa ou região do cliente.

Em relação ao plano de operações, o primeiro contacto do cliente com o serviço, na generalidade, é no ato da reserva, no entanto, prevê-se que exista troca de informações numa fase anterior. Como forma de responder a eventuais dúvidas e avaliação da oferta no sentido de o cliente perceber se o produto vai de encontro à sua procura. Este

esclarecimento poderá ser realizado via telefónica, eletrónica ou chat, através da página oficial da “Quinta Artística” ou das redes sociais.

Figura 5: Serviços prestados pelo "Art & Coaching"



Elaboração própria

A “Quinta Artística” pretende ser um lar singular que transporte os seus clientes para um universo alternativo ao que vivem no seu dia-a-dia. Cada evento será organizado de acordo com os desejos e necessidades do cliente, tendo como principio base oferecer momentos inesquecíveis recheados de arte, ar puro e surpresas vitalizadoras.

4.4. ANÁLISE DE MERCADO

Chegámos ao julgamento final! Nesta fase o produto é analisado, de forma a verificar os pontos fortes e os pontos fracos, averiguar o grau de aceitação por parte do mercado e a viabilidade do produto. Conseguindo, assim, perceber se este é adequado ao consumidor e se está enquadrado de acordo com as suas necessidades. Para alcançar estes resultados, efetuamos numa primeira fase uma análise SWOT e de seguida uma análise de mercado no que se refere ao cliente. Neste caso a atividade desenvolvida consistiu em aferir as necessidades dos potenciais clientes deste novo produto, através da aplicação, como instrumento de pesquisa, dos inquéritos por questionário. Com o intuito de perceber se o produto está em concordância com as carências do mercado. Por conseguinte, a empresa terá uma maior consciência da aceitação do produto no mercado e conseguirá fazer previsões mais aproximadas do real. Como forma de realizar este teste de mercado, foram aplicados inquéritos por questionário como instrumento de pesquisa.

4.4.1. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada nos dias de hoje pelas empresas para o diagnóstico estratégico, pois este tipo de análise não só permite identificar os elementos chave, como permite estabelecer prioridades de atuação. Percebendo quais os riscos a ter em conta, quais os problemas a resolver, assim como as vantagens e as oportunidades a potenciar e a expor, torna-se mais fácil preparar opções estratégicas. Tendo em conta a marca “Quinta Artística” e o serviço “Art & Coaching”, torna-se importante a realização de uma análise SWOT de forma a podermos analisar os pontos fortes do nosso negócio e os pontos fracos, assim como relacioná-los com as oportunidades e as ameaças.

Quadro 5: Análise SWOT – Análise Externa e Interna

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conceito diferenciador no mercado; ▪ Oferta inovadora para as empresas que a procuram; ▪ Serviço unificador entre os vários recursos turísticos disponíveis; ▪ Experiência única e dinâmica; ▪ Serviços artísticos e criativos; ▪ Capacidade de responder às necessidades do cliente; ▪ Riqueza e diversidade do património histórico, cultural e natural; ▪ Paisagem singular; ▪ Segurança e tranquilidade associada ao destino. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Novo no mercado; ▪ Localização geográfica pouco desenvolvida e com reduzidas vias de acesso; ▪ Escassez e debilidade da informação sobre a oferta turística da região, numa lógica integrada; ▪ Payback demorado.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potencialidades para Turismo na Natureza; ▪ Crescente procura dos recursos naturais, ambientais e culturais; ▪ Maior globalização da atividade turística; ▪ Pouco aproveitamento dos recursos naturais e culturais como elementos integrantes nos pacotes turísticos; ▪ Falta de autoestima por parte da população; ▪ Amabilidade e hospitalidade da população; ▪ Os funcionários estão cada vez mais desmotivados com os seus locais de trabalho; ▪ A relação interpessoal é um fator em decadência no universo empresarial; ▪ Abertura à inovação; ▪ Maior proliferação para a concretização de parcerias; ▪ Difusão de informação pelas redes sociais e internet têm muito impacto, alcançando grande parte da população. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferta limitada de produtos e serviços; ▪ Ideologia política pode diferir de autarquia para autarquia; ▪ Não se conhecem grandes investimentos na área da cultura; ▪ Não se conhecem grandes investimentos na formação dos trabalhadores de uma forma generalizada; ▪ População envelhecida; ▪ Fragilidade do tecido empresarial local no financiamento e no investimento em projetos estruturantes e em parcerias público-privadas; ▪ Modelo de mobilidade excessivamente assente no modo rodoviário e em formas de utilização individual.

Elaboração própria

A região do Alentejo, vive atualmente de uma escassez e debilidade da informação sobre a oferta turística da região, numa lógica integrada, no entanto esta componente pode ser colmatada pela partilha de informação pelas redes sociais e internet. A abertura à

inovação “abre portas” a este conceito inovador e diferenciador no mercado, permitindo uma melhor infiltração e proliferação.

A fragilidade do tecido empresarial local no financiamento e no investimento em projetos estruturantes e em parcerias público-privadas, pode ser surpreendida com um produto diferenciador pela sua carga artística, que proporcionará não só mudanças locais como também benesses para as organizações parceiras. Acrescentando o facto de estarmos a aproveitar recursos naturais e culturais existentes na região, através deste novo serviço, por este ser unificador na sua linguagem, integrando não só as sessões de desenvolvimento pessoal e profissional, como também será complementado com ofertas de lazer integradas na região. E embora este seja novo no mercado, pode tirar vantagens dos recursos turísticos que tem à sua disposição e diferenciar-se da concorrência.

A oferta pode parecer limitada a nível de produtos e serviços, mas em conjunto com o novo serviço, pode ser valorizada e acrescenta valor, não só ao novo produto, como também aos próprios recursos. Tornando-se num produto mais completo, capaz de responder às necessidades do cliente. Conseguindo, deste modo, conjugar as ferramentas necessárias para a motivação dos funcionários das organizações, estabelecer relações no local de trabalho, melhorando consequentemente a produtividade das empresas em questão e oferecer momentos de lazer e bem-estar.

4.4.2. DESCRIÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DOS INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO

Conforme mencionado na estrutura referida na primeira parte deste trabalho correspondente à metodologia utilizada, iremos primeiramente desenvolver o plano e desenvolvimento da organização dos inquéritos.

Numa primeira fase, foi realizado um questionário teste numa pequena empresa de comércio de forma a verificar a exequibilidade dos questionários, conduzindo a uma pequena alteração na estrutura do mesmo e na troca de algumas questões. De seguida foi solicitado ao prof. Rui Lança, especialista na área da Liderança e do *Coaching*, formador e investigador PhD nas áreas comportamentais, que aprovasse o questionário em questão,

como podemos confirmar no Anexo X. Logo após a sua validação, foi enviado um *e-mail* com uma carta de apresentação (ver Anexo XI) em fevereiro de 2017 com a explicação do novo conceito e os respetivos objetivos para uma lista de PME's Lider 2015 fornecida pelo IAPMEI. O feedback não foi muito positivo, obrigando a fazer um novo levantamento de empresas potenciais interessadas em distribuir os questionários pelos seus colaboradores. Em maio de 2017 conseguimos as primeiras respostas, com o pedido de que mantivéssemos em anónimo o nome das entidades. Obtivemos assim respostas de quatro empresas distintas, duas classificadas como pequenas e outras duas como médias, com o apoio do departamento de RH em dois casos e com a Direção nos outros dois, foram aplicados questionários a cem funcionários, considerando que os mesmos foram convidados a participar no estudo. Estes foram apresentados tanto de forma *online* como entregues em mão, de acordo com a decisão de cada instituição, numa versão em português e com um tempo de resposta previsto para sete minutos (ver Anexo XII).

Como base na pergunta de partida e na organização do questionário encontramos o conceito de arte e *coaching*. Considerando o tema da investigação – arte e o *coaching* no desenvolvimento pessoal e profissional – e os *focus group* realizados com o intuito de validar o conceito, o objetivo dos inquéritos e as hipóteses a estudar foram agrupados em cinco dimensões:

- 1) Participação e envolvimento dos trabalhadores – pretende-se identificar as oportunidades de formação e adequação dessa ferramenta à função e aferir a frequência com que um funcionário é avaliado.
- 2) Gestão Administrativa – nesta dimensão tencionamos averiguar o ambiente interno e como este se desenrola, no que diz respeito ao processo de integração, motivação e ao modo como cada um se sente perante o trabalho.
- 3) Comunicação interna – tem como objetivos avaliar o grau de eficácia da comunicação interna e os meios que são utilizados.
- 4) Trabalho colaborativo – deseja avaliar as relações humanas e as falhas que daí possam surgir.
- 5) Pessoalização – esta dimensão visa determinar o perfil do cliente.

O questionário foi composto maioritariamente por questões fechadas, com exceção do último grupo onde foi proposta uma pergunta de opinião.

Figura 6: Matriz Analítica do Questionário

CONCEITO	HUMANIZAÇÃO DAS EMPRESAS							
	Participação e envolvimento dos trabalhadores		Gestão Administrativa		Comunicação interna	Trabalho colaborativo	Pessoalização	
	Formação e Desenvolvimento	Avaliação e desempenho	Ambiente e integração	Clima Organizacional	Partilha de ideias e informação	Participação e envolvimento dos trabalhadores	Matriz Identitária	Caráter Opinativo
INDICADORES	Evolução de carreira: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidades ▪ Disponibilidade Visão da empresa quanto à formação: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipos de formação 	Avaliação empresarial: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Frequência das avaliações ▪ Acompanhamento por parte de quem avalia ▪ Satisfação quanto aos critérios de avaliação 	Acolhimento e sentimento de grupo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Concretização profissional e pessoal ▪ Recetividade dos colegas ▪ Recetividade dos superiores ▪ Ambiente interno 	Relação empresa-trabalhadores: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Preocupações internas para com os trabalhadores ▪ Incentivos ▪ Motivação 	Eficácia da comunicação interna: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomia ▪ Iniciativa ▪ Predisposição ▪ Valorização do superior Mecanismos de comunicação: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Meios utilizados ▪ Satisfação dos trabalhadores 	Caracterização das relações interpessoais: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente interno ▪ Trabalho em equipa ▪ Geração de ideias ▪ Apoio à interculturalidade ▪ Respeito entre trabalhadores 	Matriz identitária: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Idade ▪ Sexo Caráter empresarial: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempo na empresa ▪ Posto de trabalho 	Caráter opinativo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Recomendações ▪ Apreciações

Elaboração própria

4.4.2.1. CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE PROCURA

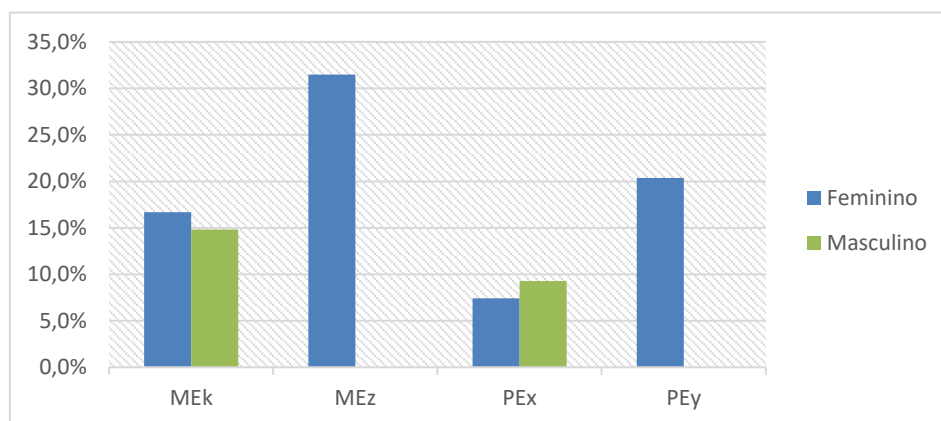
O próximo passo prende-se com a análise estatística descritiva, que de uma forma sucinta, apresenta as características das variáveis (verificar codificação no Anexo XIII) resultantes da amostra de dados recolhidos. Este processo foi realizado através do *software* de gestão e de análise de dados de inquéritos SPSS (ver anexo XIV). Na análise que se segue podemos comparar as respostas das quatro empresas, para que se mantivesse o anonimato e fosse perceptível a sua distinção decidimos definir deste modo:

- Média Empresa k (MEk)
- Média Empresa z (MEz)
- Pequena Empresa x (PEx)
- Pequena Empresa y (PEy)

A amostra recolhida teve como base 100 funcionários, tal como foi referido anteriormente, de modo a conhecer melhor o perfil dos inquiridos começamos por analisar o campo identitário, embora estas questões tenham sido colocadas estrategicamente no final do questionário, para evitar o número de questões sem resposta.

No que diz respeito ao género, podemos observar que existe uma superioridade por parte do sexo feminino representado com 75,9%, considerando que o sexo masculino está em minoria apenas com 24,1%. Podemos constatar, no entanto, que nem todas as empresas tiveram o sexo feminino com um número de respostas superior ao sexo masculino.

Gráfico 2: Colaboradores das empresas segundo o género em percentagem



Fonte: SPSS_BD_PME's

Em relação às idades verificou-se de uma forma genérica que as idades compreendidas entre os 51 e os 60 anos com 26,3% do total geral e a faixas etárias entre os 31 e os 40 anos representando 25,3% são as mais presentes na maioria das empresas, com exceção da MEz onde as idades 51-60 têm valor igual às idades 41-50 com 8,4%.

O departamento técnico e restantes níveis hierárquicos existentes nas organizações, não apresentadas nas respostas, foram as respostas dominantes dos nossos inquiridos por questionário, representando o primeiro 38,2% dos casos e o segundo 36,4%. Os restantes 25,5% dizem respeito aos restantes departamentos, considerando que 3,6% optou por não responder a esta questão.

No que se refere ao tempo de trabalho, são os funcionários com mais de 10 anos na empresa que se destacam, sendo transversal a todas as PME'S apresentadas, com 58,2% das respostas totais.

Numa perspetiva de conhecimento do inquirido, tentámos perceber se existe um sentimento positivo relativamente ao trabalho, concluindo que 92,8% acredita no que faz,

60,4% sente-se feliz no que diz respeito à atividade empregadora e 55,7% encontra-se satisfeito relativamente à empresa onde trabalha.

Relativamente ao que os funcionários mais apreciam no posto de trabalho, podemos concluir que com uma média de 3,3 encontramos a possibilidade de crescimento na carreira (1º), com uma média de 3,6 está o ambiente amigável (2º), de seguida com uma média de 4,4 temos os momentos de lazer e confraternização com os colegas da empresa (3º), com 4,5 de média as formações nas diferentes áreas ocupam o 4º lugar, logo atrás com 4,6 o horário livre tem a 5ª posição, com uma média de 4,89 ficando assim em 6º está a facilidade de comunicação entre colegas dos diversos postos, em penúltimo lugar com uma média de 4,93 muito próxima da posição anterior, temos as atividades *team building* e o *coaching* e por último, na 8ª posição, os benefícios em forma de férias ou vales de oferta.

Por fim, sob a forma de pergunta aberta, averiguámos as recomendações dos trabalhadores relativas às praticas de gestão de pessoas, à qual surgiram respostas no sentido de começar a existir uma preocupação efetiva com os funcionários, no que diz respeito à sua organização, facilidade de comunicação, poder de ouvir e ser ouvido, de modo a melhorar o ambiente interno. Um dos inquiridos mencionou também o facto de os colaboradores ocuparem funções que se adequem às suas competências, «originando consequentemente satisfação profissional». «O bom desempenho deve ser compensado» referiu outro funcionário, associando as práticas de punição, desenvolvendo o facto de muitas vezes receber o feedback negativo, mas raramente o contrário. A importância da formação foi a mensagem mais unânime neste tipo de questões, no sentido de melhorar as relações interpessoais foram sugeridas as atividades de *team building*, sessões de *coaching* e momentos de «comunicação aberta entre colaboradores», incentivando o espírito de entre-ajuda.

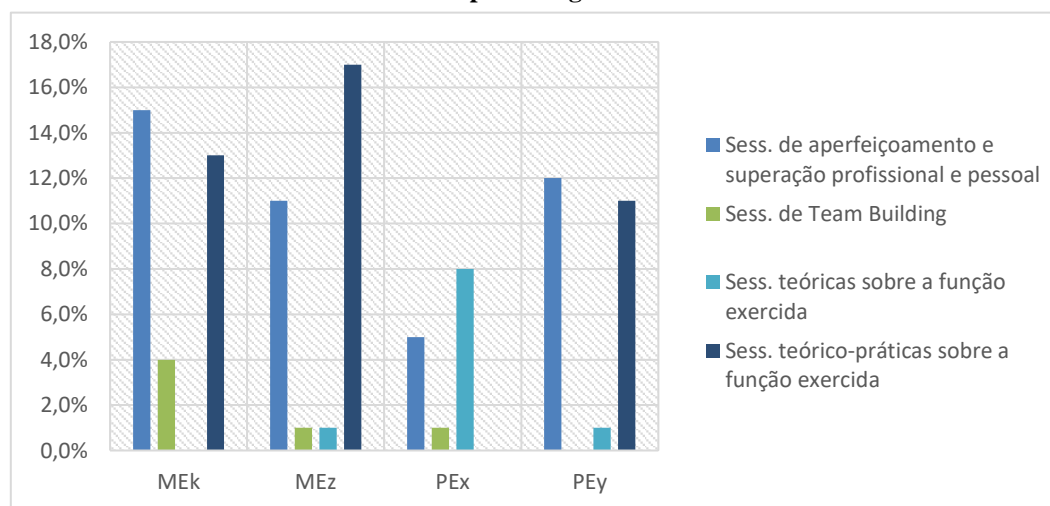
No que concerne à primeira dimensão avaliada na nossa amostra, começámos por perguntar se as empresas proporcionavam momentos de desenvolvimento de carreira profissional e de formação, perante a qual a percentagem de respostas positivas foi de 88,8%.

Relativamente à formação e crescimento na organização pedimos que avaliassem algumas variáveis de acordo com uma escala que fosse desde o “Nada Satisfeito” ao “Muito satisfeito”. Observando a amostra conseguimos retirar que a maioria dos inquiridos está satisfeito relativamente à valorização da formação por parte da empresa, sendo que foi a resposta com maior percentagem, com um total de 69%.

Quanto à formação oferecida pela própria entidade, destacamos também a satisfação como resposta privilegiada pela maioria, com 57%. O mesmo nível de avaliação acontece no que diz respeito à formação adequada às funções que cada trabalhador desenvolve, com 62% e nos incentivos das respetivas instituições junto dos seus funcionários para participarem em formações, com 57%.

Quanto às suas preferências na escolha da formação, constatou-se que 43% prefere sessões de aperfeiçoamento e superação profissional e pessoal, seguindo-se as sessões teórico-práticas sobre a função exercida com 41%. Ainda que, conforme podemos verificar no gráfico, na MEz com 17%, as preferências recaem sobre as sessões teórico-práticas sobre a função exercida. Já na PEx percebemos que há uma escolha superior às restantes empresas nas sessões teóricas sobre a função exercida, com 8%.

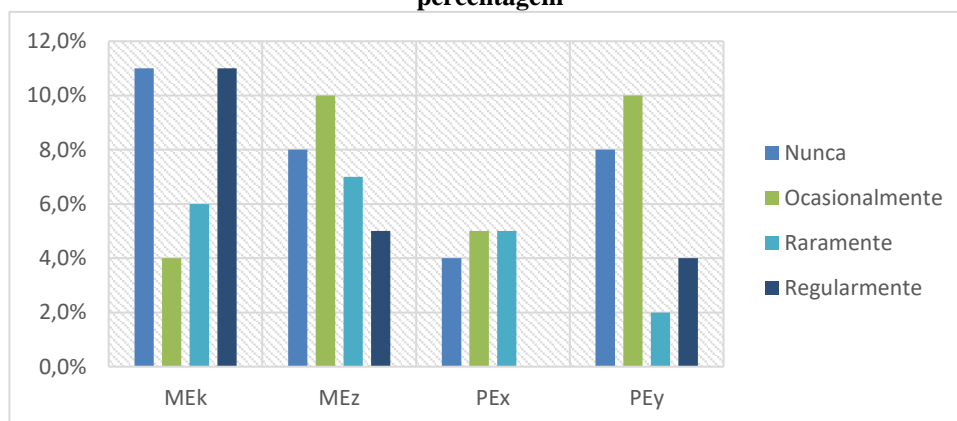
Gráfico 3: Colaboradores das empresas segundo as preferências na escolha da formação em percentagem



Fonte: SPSS_BD_PME's

Com o intuito de analisar a frequência com que os funcionários eram avaliados, percebemos que 31% nunca é informado sobre o seu desempenho e que 29% é ocasionalmente.

Gráfico 4: Colaboradores das empresas segundo a frequência com que são avaliados em percentagem

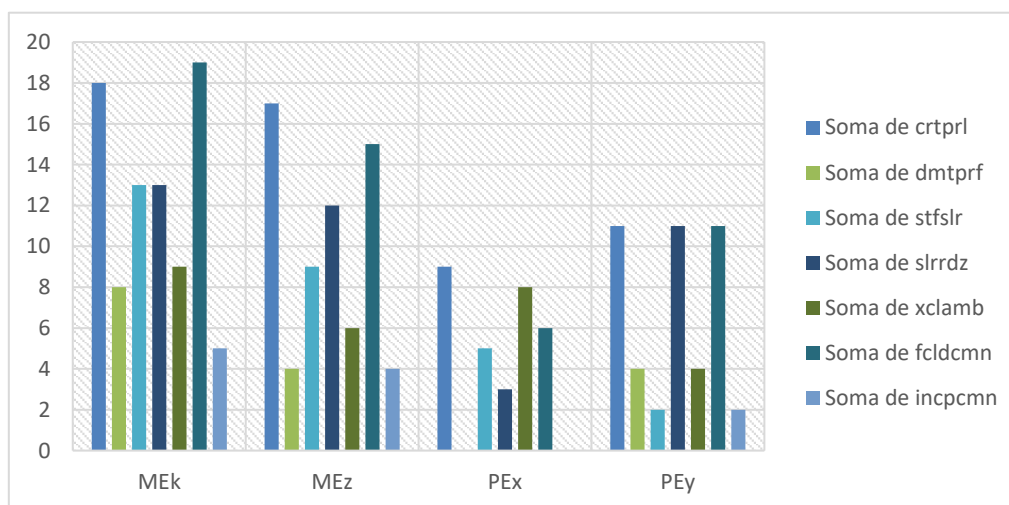


Fonte: SPSS_BD_PME's

Ainda dentro da mesma temática, os empregados foram questionados sobre o grau de satisfação quanto aos critérios de avaliação. No qual, pudemos constatar que todas as empresas foram concordantes, considerando -se satisfeitas no que diz respeito a este ponto, com 58% sobre o total de respostas.

Considerando o ambiente interno, foi solicitado aos trabalhadores que escolhessem até três opções que caracterizassem a sua entidade. Podemos concluir que a variável mais escolhida no total das respostas é a concretização profissional, com 55 inquiridos a escolher esta como uma das características da sua situação na empresa. Seguida da facilidade em comunicar com 51 escolhas e em terceira posição, seleccionada por 39 funcionários, encontra-se o salário reduzido para a função exercida.

Gráfico 5: Colaboradores das empresas segundo a sua situação na organização em percentagem



Fonte: SPSS_BD_PME's

Com base no questionário, os colaboradores foram interrogados acerca do ambiente interno e das práticas de inserção. Através do qual conseguimos perceber que em todas as variáveis propostas os trabalhadores se sentem satisfeitos no que diz respeito à comunicação dos objetivos, à forma como é recebido na empresa numa fase inicial, incluindo o modo como os colegas são apresentados e a informação disponibilizada, ao ajuste das funções aos objetivos profissionais de cada um, aos questionários de avaliação de satisfação e ao incentivo existente de modo a proporcionar um bom ambiente de trabalho. Apenas no que se refere à preocupação das instituições pelas condições de trabalho, conseguimos observar uma pequena diferença em relação à PEx, na qual os funcionários se consideram muito satisfeitos.

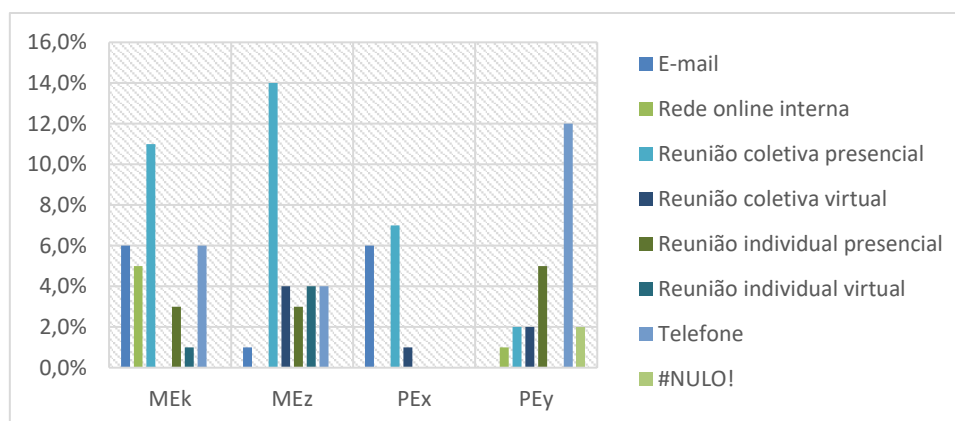
Analisando as funções que os colaboradores exercem, questionámos a percepção que cada uma tem relativamente às mesmas. Obtendo um total de 78,4% na variável correspondente ao conhecimento claro das funções.

Tendo em consideração os estímulos positivos, foi pedida uma avaliação do programa de motivação da empresa, resultando numa percentagem de 57,6% no valor total, que entende ser razoável este processo. Este parecer destaca-se isoladamente em todas as instituições inquiridas com exceção da PEx, onde se encontra em grau de igualdade com o muito positivo.

No que corresponde à partilha de informação decidimos questionar em que medida concordavam os funcionários sobre a sua eficácia. Nesta questão encontramos, tal como já temos vindo a observar, uma certa unanimidade por parte de todas as empresas, recaindo maioritariamente sobre a concordância em parte ou totalmente. Isto no que diz respeito à autonomia no trabalho (44% tanto no concordo em parte como no concordo totalmente), à capacidade de iniciativa (com 45% no concordo em parte), ao facto de cada um ser capaz de procurar solucionar os desafios através de ideias inovadoras (com 56% no concordo em parte) e estar disposto a experimentar novas ideias (com 50% no concordo em parte) e ao facto de os procedimentos de comunicação interna serem claros (com 45% no concordo em parte). Na PEy encontramos tanto no facto de o indivíduo propor ideias como na capacidade que este pode ter para detetar assiduamente oportunidades de melhoria, valores mais distribuídos entre a concordância e a discordância.

Como meio de comunicação para a gestão da informação, revelou-se que, tanto a MEk com 11% e a MEz com 14,3%, têm como prática maioritária a reunião coletiva presencial, já na PEx encontramos muito perto um do outro a sessão coletiva presencial (7,1%) e o *e-mail* (6,1%). A PEy destaca o contacto por telefone com 12,2% das respostas a recair sobre este meio de contacto.

Gráfico 6: Colaboradores das empresas segundo o modo como são comunicados os acontecimentos importantes em percentagem



Fonte: SPSS_BD_PME's

No modo como os colaboradores de sentem relativamente à forma como a informação é divulgada, todas as empresas se sentem satisfeitas, obtendo um total de 69,8%.

A partilha de informação por parte do superior é também proposta como análise numa de escala entre discordo totalmente e concordo totalmente. Os primeiros dados recolhidos neste campo, dizem respeito ao facto de a informação ser ou não enviada com antecedência, o que podemos verificar em todas as empresas a predominância recai sobre o concordo em parte com 57% das respostas totais. Em referência à forma como o superior comunica, se esta é de forma clara e efetiva, também a maioria concordou em parte, obtendo um total de 50,5%. A comunicação por parte do superior no que diz respeito ao êxito alcançado devido ao cumprimento dos objetivos alcançou resultados semelhantes, estando com 53,5% a concordância em parte. Referindo-nos à forma como o líder motiva a sua equipa para atingir e/ou superar os objetivos, os trabalhadores responderam 58,6% que concordavam em parte.

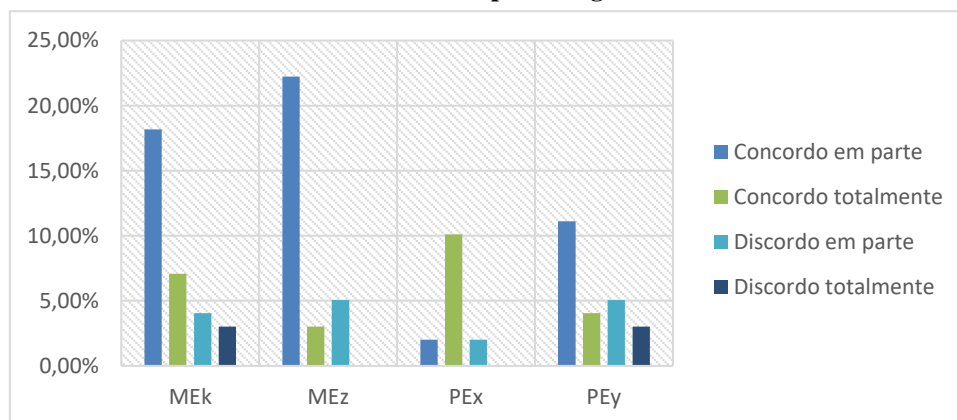
O saber escutar também esteve em sintonia, estando muito próxima entre o concordo em parte com 52,5% e o concordo totalmente com 40,4%.

Quanto ao facto da valorização das opiniões da equipa de trabalho, os funcionários também mostraram concordância, com o concordo em parte a destacar-se com 52,53%, seguido do concordo totalmente com 31,31%. No entanto já conseguimos encontrar aqui outras opiniões também com um nível mais elevado comparativamente às variáveis até então apresentadas. Com o discordo totalmente a destacar-se na PEy com 5%.

A boa comunicação entre o superior e a sua equipa foi também valorizada com mais de metade das respostas a concordar em parte, com 51,5%. No entanto podemos observar o concordo totalmente com uma presença também muito forte com 33,3% e o discordo em parte com 12,1%.

Por último no que se refere à análise sobre o superior e os seus colaboradores, questionamos sobre o feedback, à qual a percentagem maior de respostas também recaiu sobre o concordo em parte, mas neste caso o concordo totalmente tem apenas 24,24% e o discordo em parte surge logo a seguir com 16,16%.

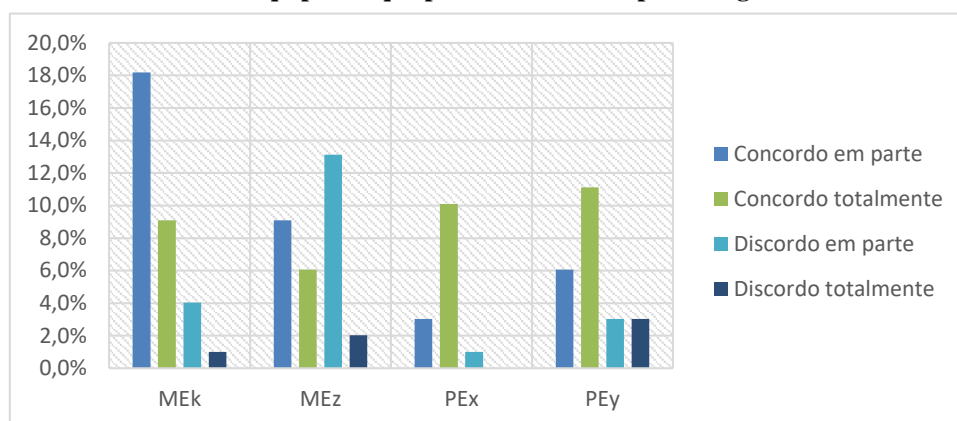
Gráfico 7: Colaboradores das empresas segundo o grau de concordância relativamente ao feedback em percentagem



Fonte: SPSS_BD_PME's

No que concerne ao ambiente com os colegas de trabalho utilizámos a mesma escala e constatámos a mesma predominância. No primeiro caso, referente ao facto de se considerarem uma equipa em que podem confiar, temos em nível de igualdade no total de respostas a concordância com 36,4%, embora exista no caso das pequenas empresas o destaque para o concordo totalmente e na MEz o discordo em parte com 13,1%.

Gráfico 8: Colaboradores das empresas segundo o grau de concordância sobre o facto de serem uma equipa em que podem confiar em percentagem



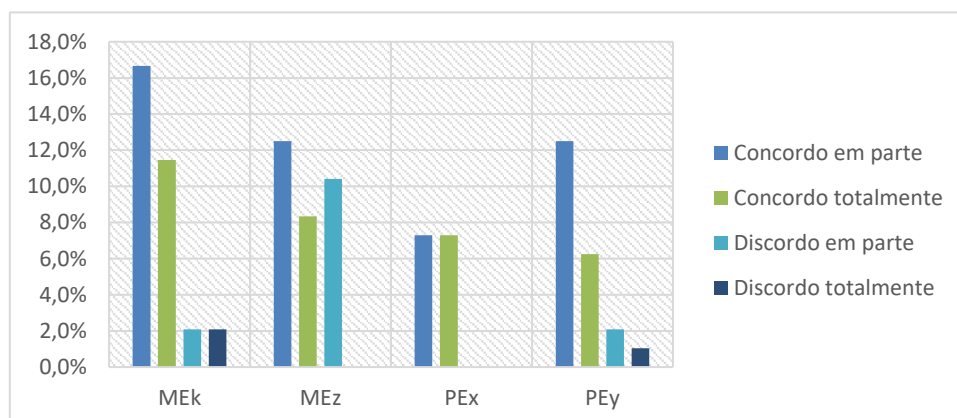
Fonte: SPSS_BD_PME's

Relativamente ao respeito que cada funcionário tem para com os colegas pode retirar que a maioria concorda totalmente, com 61,2%.

Igualmente concordante encontra-se o respeito que os colegas têm pelo inquirido, destacando-se o concordo em parte com 43,3% e logo atrás o concordo totalmente com 40,2%. Uma atenção especial para o discordo em parte com 12,4%, que neste campo de análise também tem uma percentagem elevada comparativamente às respostas anteriores.

Interrogámos os colaboradores sobre o facto de conseguirem reconhecer as boas práticas dos colegas ao qual metade respondeu que concordava totalmente e 42,4% respondeu que concordava em parte. Quando questionámos sobre o inverso existiram algumas variações mais precisamente na MEz, onde o discordo em parte se destacou com 10,4% em 14,6% no total de respostas desta opinião.

Gráfico 9: Colaboradores das empresas segundo o grau de concordância sobre o facto de terem reconhecimento por parte dos colegas em percentagem



Fonte: SPSS_BD_PME's

Em relação ao trabalho colaborativo da empresa, pedimos que escolhessem até três hipóteses. A MEk teve maior número de escolhas na opção referente ao facto de os trabalhadores se unirem em momentos cruciais (14 escolhas), do trabalho em equipa rentabilizar o tempo (14 escolhas) e a maioria dos trabalhadores fica isolado no seu posto de trabalho (13 escolhas). A MEz está em conformidade com duas variáveis, no que toca ao modo como o trabalho em equipa rentabiliza o tempo (13 escolhas) e ao facto de a maioria dos trabalhadores ficar isolado no seu posto de trabalho (10 escolhas), como o mesmo número de respostas está também a preocupação em promover a participação dos trabalhadores. Quanto à PEx destaca-se a união dos trabalhadores em momentos cruciais (8 escolhas), o trabalho em equipa que rentabiliza o tempo (7 escolhas) e a preocupação em promover a participação dos trabalhadores (6 escolhas). Na PEy encontramos além das já mencionadas, a ausência de momentos de partilha e a predisposição geral para a aceitação de novas ideias, com nível de seleção muito unânime (7 escolhas).

Por fim, ao serem questionados sobre a importância de uma possível formação ao nível das relações interpessoais, 69% respondeu que sim, onde o único caso em que a resposta negativa se destacou foi na PEy com 10,9%. Além da percentagem de respostas positivas, existiram alguns comentários no que diz respeito à dificuldade dos relacionamentos entre colegas, aos conflitos laborais e a importância que uma formação dentro desta temática tem para a empresa, como modo de «ajudar a perceber melhor como somos e o que podemos esperar de cada um».

Através da realização deste estudo, podemos comprovar que há espaço para o desenvolvimento e aceitação deste novo produto. Atualmente, as lacunas das organizações, apesar de já existir uma preocupação com os funcionários, estão relacionadas com a falta de ferramentas na resolução de problemas.

De acordo com a apresentação dos resultados, verificámos que o perfil dos inquiridos é maioritariamente do sexo feminino, com uma idade compreendida entre os 31 e os 40 anos e os 51 e os 60 anos, associados a um departamento técnico ou outro não mencionado nas opções de resposta, com tempo de serviço na empresa superior a 10 anos.

Conseguimos perceber a satisfação em relação ao tipo de trabalho que desenvolvem. Independentemente das falhas internas que possam existir, há uma

predominância pela felicidade associada à atividade desenvolvida. O que é positivo para as organizações, pois havendo uma motivação neste sentido, basta complementar com o bem-estar relativo às relações internas e ambiente de trabalho. Neste cenário, os funcionários valorizaram como sendo importante no seu local de trabalho, o ambiente interno, os momentos de confraternização e lazer e as formações nas diferentes áreas. Estas são áreas que o “Art & Coaching” pretende alcançar. Pois através desta oferta será possível não só desenvolver as relações humanas como foi referido em resposta aberta, como também proporcionar momentos de descanso e convívio entre os trabalhadores.

Segundo a amostra, as opiniões relativas ao ambiente entre colegas de trabalho não foram unânimes. Nomeadamente no que se refere à confiança na equipa, o que pode conduzir ao isolamento dos funcionários conforme mencionado. Neste cenário, a partilha de informação e o feedback regular e eficaz pode fazer a diferença. Escutar é, portanto, vital para que exista comunicação, apenas quando uma pessoa escuta, a outra fala e partilha os seus pensamentos, ideias, sentimentos e é neste sentido que o *coach* pode intervir. Este feedback que deve surgir de ambas as partes é crucial no desenrolar do processo de comunicação. Proporcionando a quem recebe, mais informações sobre a forma como deve atuar com as ferramentas que tem à sua disposição, auxiliando a sua progressão. Neste sentido o “Art & Coaching” atua, como modo de despertar para uma maior consciência dos instrumentos que cada um pode recorrer na resolução de problemas. O feedback «exerce a importantíssima função de ajudar o recetor a sentir-se envolvido na comunicação e a “dançar” a mesma dança que o emissor» (Cunha *et al.*, 2016, p. 426).

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO

A importância do ser humano no mundo é indiscutível, estas pessoas que habitam, que dizem coisas, que nos mostram coisas e que nos fazem pensar coisas, todas coisas incríveis e infinitas numa viagem onde a imaginação é o limite. Neste novo serviço, foram, pois, essas “muitas coisas” que habitaram e definiram o seu desenvolvimento, num processo em que relembramos, provocamos, e despertamos as palavras, os gestos e os momentos. Na “Quinta Artística” as histórias ficarão memorizadas para sempre.

A conceção e o desenvolvimento deste novo produto, “Art & Coaching”, origina um novo conceito para as empresas, onde a componente artística, surge como uma mais-valia, desenvolvendo a sensibilidade, a comunicação, a perceção do “outro” e do “eu” e devolve um dever de escuta de nós próprios. O desenvolvimento pessoal e profissional já começa a ser uma preocupação tanto das entidades como dos próprios indivíduos, ainda assim há muito por desenvolver. Como verificámos ao longo deste trabalho de projeto, o capital humano empresarial ainda está pouco valorizado, como tal é necessário investir no seu desenvolvimento, aproveitando o que estes têm para oferecer. Ao recorrer a este produto as organizações estão a encorajar as competências dos funcionários e a inovar num departamento que também será benéfico para a entidade. Permitindo melhorar o espírito de equipa, renovar as energias, conhecer os colegas de trabalho, encontrar soluções através dos seus próprios meios e encontrar um equilíbrio e entre o trabalho e a vida pessoal.

Como ponto de partida para a investigação foram consideradas duas questões: “Será viável a criação e o desenvolvimento deste novo produto? Haverá realmente uma necessidade por parte dos colaboradores das empresas e das próprias empresas? Através dos *focus group* realizados e dos inquéritos por questionário, podemos entender que existe uma aceitação por parte das empresas.

Através da realização dos *focus group* conseguimos a validação do conceito, partindo da troca de ideias, comentários e discussões entre os entrevistados. Tendo como pilar estas respostas, a criação deste novo produto permitirá às pessoas encontrar soluções para as barreiras do dia-a-dia, melhorar as relações humanas e consequentemente o trabalho em equipa e equilibrar o corpo e a mente através de uma consciência maior do

corpo que habitamos. O reforço positivo provocado por este novo produto conseguirá otimizar o trabalho, no sentido em que há uma renovação de energia, de um novo olhar sobre os problemas e de uma forma de estar mais calma e desperta para tudo o que a rodeia.

Com a validação do conceito conseguimos proceder para o desenvolvimento do novo produto e testar junto dos colaboradores de quatro PME's. Este estudo de caso foi efetuado através de inquéritos por questionário, no qual se concluiu que existem necessidades efetivas no mercado empresarial que podem ser colmatadas através do “Art & Coaching”. Um produto essencial que ajuda na prática da comunicação, dos relacionamentos e na forma de estar perante o mundo.

Através das artes, podemos viajar, brincar, pensar, criar, imaginar, fazer, questionar, aprender, partilhar, ir mais além, sensibilizar e inconscientemente crescer. O caminho é feito de descobertas, de pesquisas, de questões, de dúvidas, mas as respostas e os encontros acabam por surgir, esse é o destino, é certo que chegamos lá! A Arte pode ser definida como um mar de encontros e desencontros, contudo, é importante procurar conhecer o valor e o sentido destes “encontros”, influenciados pelo processo constante de troca de ideias.

Quando um mistério é grande de mais, não nos atrevemos a desobedecer. Embora me parecesse um absurdo, ali, a mil e uma milhas de todos os sítios habitados e em perigo de vida, fui à algibeira buscar uma folha de papel e uma caneta. Mas lembrei-me que só tinha estudado geografia, história, matemática e gramática e (com um ar muito satisfeito) disse ao menino que não sabia desenhar. Respondeu-me:

- Não faz mal. Desenha-me uma ovelha... (Saint-Exupéry, 2002, p. 12).

5.2. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Este estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente ao nível da amostra e do plano de negócios. Relativamente à amostra deveu-se maioritariamente à falta de feedback por parte das empresas, o que limita a possibilidade de comparação de mercados de procura no que diz respeito à sua tipologia. Uma outra limitação refere-se à zona geográfica onde os inquéritos por questionário foram aplicados, centrando-se apenas na zona da área metropolitana de Lisboa e no Alentejo.

O segundo ponto das limitações relaciona-se com o plano de negócios. Por opção foi decidido que a investigação iria apenas contemplar a fase de desenvolvimento do produto, excluindo o estudo de viabilidade económica e o plano estratégico. Consideramos, no entanto, desenvolver esses dois elementos numa fase posterior. Relativamente ao plano estratégico será fundamental conhecer o perfil de procura deste tipo de serviços, bem como a disponibilidade do mercado relativamente ao nível e preço a praticar. Esta informação irá também contribuir para desenvolver o estudo de viabilidade económica que deverá ser complementado com uma análise detalhada com os custos inerentes ao processo.

Apesar das limitações identificadas, considera-se que o estudo realizado permitiu conhecer melhor a relação que o *coaching* e as artes podem estabelecer no mercado empresarial, agregando o turismo e os eventos, como experiências complementares.

5.3. LINHAS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

«A cultura é considerada, segundo Sousa & Cunha, como “fruto da experiência em sociedade, é tudo o que o homem revela, transmite e acrescenta à natureza, é tudo o que corresponde à sua forma de pensar, sentir e agir”» (Carvalho 2013, p.31).

No desenvolvimento desta investigação, a relação entre a arte e o turismo manifestou-se pelo caminho como um elemento com muito por explorar. Originando interesse pelo turista que procura experiências diferenciadoras e reais, não só em família ou com amigos, mas também a nível individual.

O turista já não quer apenas ver vindimar, quer passear pelas quintas, colher e pisar as uvas; o turista já não quer esperar à mesa pela gastronomia quer participar na sua confeção, o turista já não quer apenas assistir ao folclore, mas antes dançar e cantar - viajando na história e cultura dos povos; o turista já não quer apenas levar lembranças das áreas de destino, mas antes participar na sua criação - o turista cansou-se de assistir (Carvalho 2011).

A criatividade assume um papel revigorante na experiência turística, sendo o motor de transformação dos setores económico e social de um determinado local, assim como um meio capaz de ir ao encontro das «expectativas de um público cada vez mais consciente e interessado em viver novas experiências relacionadas com o local e com a comunidade que visitam» (Carvalho 2013, p.40).

Investigar o Turismo Criativo e desenvolver para algo como um estabelecimento turístico só associado às artes, onde o cliente escolhe o seu caminho e mergulha neste universo artístico pouco partilhado no nosso país. Este novo paradigma desafia a relação entre a oferta e a procura, na cocriação de experiências por parte dos múltiplos intervenientes da indústria do turismo, exigindo um envolvimento dos agentes locais e permanecendo em contacto com o passado e o futuro, com visitantes e os visitados. Perante este cenário, podemos afirmar que o turista é simultaneamente produtor e consumidor de experiências, abraçando a população, a sua cultura e as suas raízes, em busca de autenticidade.

O turismo criativo é um conceito dinâmico que vai ao encontro das motivações turísticas presentes, nas quais o turista já não pretende ser só espectador, desejando sim, subir ao palco e “representar”. A criatividade e o turismo ainda estão no começo, mas têm um grande potencial de desenvolvimento, de reinvenção do passado e presente. Desta forma, a componente criativa, surge como uma mais-valia, aumentando o valor dos destinos, podendo torná-los únicos através das experiências que proporcionam e das memórias que o turista leva da viagem. A imaginação é testada, os sonhos são vagabundos viajantes a tempo inteiro e tudo isto se conjuga na busca de um significado, de uma surpresa, de uma luz que dá vida à experiência.

O momento em que tudo termina, ficando a história para contar, tudo se voltará a repetir, as descobertas continuam, o pano sobe... O pano desce!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AA.VV. (1999) *Dictionnaire de la Danse*. Paris: Larousse-Bordas.
- AA.VV. (2003) *Teatro em Debate(s)*. Lisboa: Livros Horizonte.
- AA.VV. (sem data) *História Universal*. Barcelona: Oceano - Grupo Editorial.
- Amorim, R. (2016) *Os Sentidos E Significados Do Sucesso Escolar*. Rio de Janeiro: Clube de Autores.
- Barracho, C. J. (2014) *Os Recursos Humanos e os Desafios da Actual Gestão - Num Contexto em Constante Mudança, Lusíada.Economia & Empresa*. Disponível em: http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/1369/1/LEE_n18_9.pdf (Acedido: 5 de Julho de 2017).
- Barret, G. e Landier, J.-C. (1994) *Expressão Dramática e Teatro*. Porto: Edições Asa.
- Barros, C. D. (2014) *Teatro Como Ferramenta Educativa Psicossocial*.
- Beni, M. C. (2007) *Análise estrutural do turismo*. 12ª. São Paulo: Editora Senac.
- Boff, L. (1998) *A águia e a galinha*. 14ª. Rio de Janeiro: Petrópolis: Vozes.
- Bowdin, G., Allen, J., Harris, R., McDonnell, I. e O'Toole, W. (2006) *Events Management*. 2ª. Elsevier.
- Bucchieri, J. P. (2012) «Terceiro Corpo», *O Percevejo Online*, 3(1). Disponível em: <http://www.seer.unirio.br/index.php/opercevejoonline/article/view/1787/1521> (Acedido: 9 de Maio de 2016).
- Catalão, J. A. e Penim, A. T. (2010) *Ferramentas de Coaching*. Lisboa: Lidel.
- Cavanagh, M., Grant, A. M. e Kemp, T. (2005) *Evidence-based coaching - Theory, research and practice from the behavioural sciences*. Australia: Australian Academic Press.
- Cesar, F., Lenzi, M., Kiezel, D. e Zuco, F. D. (2010) *Ação Empreendedora*. Brasil: Editora Gente.
- Chiavenato, I. (2002) *Construção de Talentos*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Chiavenato, I. (2004) *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Chiavenato, I. (2010) *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Elsevier Editora.

Cooper, R. G. (2008) «Perspective: The Stage-Gate Idea-to-Launch Process - Update, What's New and NexGen Systems», *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), pp. 213–232.

Covey, S. R. (2010) *Los 7 hábitos de la gente altamente efetiva*. Barcelona: Paidós Empresa.

Cunha, L. (2003) *Introdução ao Turismo*. 2ª. Lisboa: Editorial Verbo.

Cunha, L. e Abrantes, A. (2013) *Introdução ao Turismo*. 5ª. Lisboa: Lidel.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. e Neves, P. (2016) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 8ª. Lisboa: Editora RH.

Dantas, J. e Moreira, A. C. (2011) *O Processo de Inovação*. Lisboa: Lidel.

Descrição Histórica (sem data). Disponível em: <http://www.cm-mora.pt/pt/site-visitar/cabecao/Paginas/descricao-historica.aspx> (Acedido: 11 de Junho de 2017).

Diffey, T. J. (2015) *Tolstoy's «What is Art?»* London: Routledge.

European Commission (2013) *Adult and continuing education in Europe: Using public policy to secure a growth in skills*, European Union. Disponível em: https://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/policy_reviews/kina25943enc.pdf (Acedido: 30 de Maio de 2017).

Fachada, M. O. (2012) *Psicologia das Relações Interpessoais*. 2ª. Lisboa: Edições Sílabo.

Fischer, E. (1963) *A necessidade da Arte*. Lisboa: Editora Ulisseia.

Fonseca, L., Reis, R., Mesquit, K. e Alcantara, A. O. (2016) *Relacionamento Interpessoal & Trabalho em Equipe: impactos num ambiente organizacional*. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_215.pdf (Acedido: 10 de Setembro de 2017).

Formaggio, D. (1985) *Arte*. Porto: Editorial Presença.

Freire, A. (2002) *Inovação - Novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Freire, C. A. (2000) *O corpo reflete o seu drama: somatodrama como abordagem psicossomática*. São Paulo: Ágora.

Freitas-Magalhães, A. (2013) *O Poder do Sorriso: Origens, Efeitos e Teorias*. Porto: Escrytos.

Galego, C. e Gomes, A. A. (2005) «Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação», *Revista Lusófona de Educação*, pp. 173–184.

Gomes, J. F., Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C. e Marques, C. A. (2008) *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Gonçalves, S. P., Neves, J., José, R. S., Neves, R. S., Queirós, C., Kaiseler, M., Antunes, A. C., Cunha, M. P., Carlotto, M. S., Braun, A. C., Chambel, M. J., Gil-Monte, P. R. e Alcover, C. M. (2014) *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações*. Lisboa: Pactor.

Grotowski, J. (2001) *Para um teatro pobre*. Forja.

Gupta, P. (2009) *Inovação Empresarial no Século XXI - versão executiva*. Porto: Vida Económica.

Hon, A. H. Y. (2012) «When competency-based pay relates to creative performance: The moderating role of employee psychological need», *International Journal of Hospitality Management*. Elsevier Ltd, 31(1), pp. 130–138.

Huisman, D. (2008) *A Estética*. Lisboa: Edições 70.

ICF (2016) *Coaching - Ir mais longe cá dentro*. Portugal: Internacional Coach Federation.

INE (2013) *Proporção de empresas com 10 e mais pessoas ao serviço sem formação profissional contínua (%) por Atividade económica (CAE Rev. 3) e Razão de não formação; Quinquenal, INE*. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0007080&contexto=bd&selTab=tab2 (Acedido: 30 de Maio de 2017).

Isidoro, A. M., Simões, M. M., Saldanha, S. D. e Caetano, J. (2013) *Manual de Organização e Gestão de Eventos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Jaiswa, N. K. e Dhar, R. L. (2015) «Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study», *International Journal of Hospitality Management*, 51, pp. 30–41.

João, M. (2011a) *101 Perguntas sobre Coaching*. Carnaxide: SmartBook.

João, M. (2011b) *Coaching*. 1ª. Carnaxide: SmartBook.

Kotler, P., Bowen, J. e Makens, J. C. (2009) *Marketing for hospitality and tourism*. Pearson Education.

Krueger, R. A. e Casey, M. A. (2009) *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. California: SAGE Publications.

Lee, S. M. e Trimi, S. (2016) «Innovation for creating a smart future», *Journal of Innovation & Knowledge*. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X16300154> (Acedido: 12 de

Outubro de 2017).

Lipovetsky, G. (2007) *Felicidade Paradoxal: Ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo*, Revista *Inter-Legere*. Disponível em: <http://www.cchla.ufrn.br/interlegere/05/pdf/le01.pdf> (Acedido: 17 de Setembro de 2017).

Lobo, L. e Navas, C. (2003) *Teatro do Movimento - um método para o intérprete criador*. Brasília: LGE Editora.

Loupe, L. (2012) *Poética da Dança Contemporânea*. Lisboa: Orfeu Negro.

Maciel, O., Nunes, A. e Claudino, S. (2014) «Recurso ao inquérito por questionário na avaliação do papel das Tecnologias de Informação Geográfica no ensino de Geografia», *Revista de Geografia e Ordenamento do Território*, Dezembro.

Maggioni, A. F., Amaral, D. G., Santos, M. M. e Carvalho, M. B. (2015) *O Imaginário Organizacional das Relações Interpessoais*. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/viewFile/1954/1211> (Acedido: 3 de Julho de 2017).

Marujo, N. (2015) «O Contributo do Turismo de Eventos para o Desenvolvimento Turístico de uma Região», *Revista DELOS*, Junho.

Maxwell, J. C. (2010) *Todos falam, poucos comunicam*. SmartBook.

Maxwell, J. C. (2012) *As 17 Qualidades do Trabalho em Equipa*. SmartBook.

Mello, E. B., Ganze, P. P., Rasia, I. C. R. B., Olea, P. M. e Rocha, J. M. (2012) «Processo de desenvolvimento de produtos e o sistema Stage-Gate», *Gestão Contemporânea*.

OCDE, O. para a C. e D. E.- (2005) *Manual de Oslo - Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. 3ª. DCOM/FINEP. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf> (Acedido: 17 de Abril de 2017).

Peretti, J.-M. (2007) *Recursos Humanos*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Richards, G. (2011) «Creativity and tourism - The State of the Art», *Annals of Tourism Research*, 38(4), pp. 1225–1253. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738311001204> (Acedido: 23 de Maio de 2017).

Richards, G. (2014) «Creativity and tourism in the city», *Current Issues in Tourism*, 17(2), pp. 119–144.

Rocha, E., Frid, M. de C. e Corbo, W. (2014) «Negócios e magias: Émile Zola, Au Bonheur des Dames e o consumo moderno», *Revista CMC*.

Saile, B. (2013) «Turistas de última generación», *El País*, 7 Maio. Disponível em: https://elpais.com/sociedad/2013/05/03/actualidad/1367592536_461332.html.

Saint-Exupéry, A. (2002) *O Príncipezinho*. 21ª. Queluz de Baixo: Editorial Presença.

Sambiase, M. F., Franklin, M. A. e Teixeira, J. A. (2013) «Inovação para o Desenvolvimento Sustentável como fator de competitividade para as organizações: um estudo de caso Duratex», *Revista de Administração e Inovação*. Disponível em: https://ac.els-cdn.com/S1809203916302431/1-s2.0-S1809203916302431-main.pdf?_tid=fdbc1b98-af94-11e7-9c51-00000aab0f01&acdnat=1507844190_a702022d9f5da4f883f4c79a96018675 (Acedido: 12 de Outubro de 2017).

Saramago, J. (1995) *Viagem a Portugal*. Alfragide: Editorial Caminho.

Schumpeter, J. A. (1939) *Business Cycle - A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. London: McGraw-Hill Book Company.

Sekiou, Blondin, Fabi, Bayard, Peretti, Alis e Chevalier (2001) *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.

Senhoras, E. M., Takeuchi, K. P. e Takeuchi, K. P. (sem data) «Gestão da Inovação no Desenvolvimento de Novos Produtos», em *IV SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Rio de Janeiro. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/418_artigos2007EGET_Inovacao&DesenvolvimentoProdutos2007.pdf (Acedido: 22 de Maio de 2017).

Shakespeare, W. (sem data) *The complete works of Shakespeare*. Collins.

Shone, A. e Parry, B. (2004) *Successful event management : a practical handbook*. London: Thomson Learning.

Shour, E. (2015) *11 Shocking Employee Happiness Statistics (Infographic)*, *SnackNation*. Disponível em: <http://www.snacknation.com/blog/employee-happiness/> (Acedido: 19 de Abril de 2017).

Soler, A. M. e Soler, J. H. M. (2006) «Coaching em Gerenciamento de Projetos», *Revista Mundo PM*. Disponível em: <http://j2da.tempsite.ws/arquivos/Coaching para GPs.pdf> (Acedido: 22 de Maio de 2017).

Sousa, A. B. (2003) *Educação pela Arte e Artes na Educação - 1º Volume*. Lisboa: Instituto Piaget.

Sousa, F. C., Nunes, F. e Monteiro, I. P. (2015) «Criatividade e Inovação Empresarial nas Indústrias Criativas», *Teoria e Prática em Administração (TPA)*, ISSN-

e 2238-104X, Vol. 5, Nº. 2, 2015, páginas 121-139. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5297889> (Acedido: 3 de Setembro de 2017).

Souza, J. C. e Bruno-Faria, M. de fátima (2013) «Processo de inovação no contexto organizaçonal: uma análise de facilitadores e dificultadores», *BBR - Brazilian Business Review*, 10, pp. 113–136. Disponível em: http://www.bbronline.com.br/_novo/artigos.asp?sessao=ready&cod_artigo=615.

Souza, O. S. e Cuogo, F. C. (2015) «Atividade Turística: a nova geração do turismo criativo», *Maiêutica - Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional*, 11 Setembro. Disponível em: https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/view/1310/459 (Acedido: 1 de Agosto de 2017).

Stefanovitz, J. P. e Nagano, M. S. (2014) «Gestão da inovação de produto: proposição de um modelo integrado Palavras-chave», *Production*, 24(2), pp. 462–476. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/prod/v24n2/aop_0752-12.pdf (Acedido: 16 de Abril de 2017).

Tan, S.-K., Kung, S.-F. e Luh, D.-B. (2013) «A Model of “Creative Experience” in Creative Tourism», *Annals of Tourism Research*, 41, pp. 153–174. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738312001624?via%3Dihub>.

Tan, S.-K., Luh, D.-B. e Kung, S.-F. (2013) «A taxonomy of creative tourists in creative tourism», *Tourism Management*. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517713002069>.

Theodore Melfi (2016) *Hidden Figures*. USA.

Vieira, J. M. (2015) *Eventos e Turismo - Planeamento e Organização . Da teoria à prática*. Lisboa: Edições Sílabo.

Vieira, J. M. C. (2000) *Inovação e Marketing de Serviços*. Lisboa: Editorial Verbo.

Vilaseca, B. (2014) *O Príncipezinho põe a gravata*. Parede: Self - Desenvolvimento Pessoal.

Wachowski, L. e Wachowski, L. (1999) *Matrix*. USA.

Watt, D. C. (2004) *Gestão de Eventos em Lazer e Turismo*. Porto Alegre: Bookman.

Whitmore, J. (1996) *Treinar para um bom desempenho*. Sintra: Publicações Europa América.

Whitmore, J. (2012) *Coaching para Aprimorar o Desempenho: Os princípios da prática do coaching e da liderança*. Clio Editora.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I - LINHA CRONOLÓGICA DO FOCUS GROUP	III
ANEXO II - CATEGORIAS E TIPOLOGIAS DOS EVENTOS	V
ANEXO III - DIFERENÇAS ENTRE COACHING E PSICOTERAPIA.....	VII
ANEXO IV - TABELA DE PARTICIPAÇÃO EM AÇÕES DE FORMAÇÃO EM 2015	IX
ANEXO V - LEVANTAMENTO DA OFERTA - INVENTÁRIO DOS RECURSOS	XI
ANEXO VI - CARTA PARA COLABORAÇÃO NOS FOCUS GROUP	XVI
ANEXO VII - GUIÃO DOS FOCUS GROUP	XVIII
ANEXO VIII - TRANSCRIÇÃO DOS FOCUS GROUP	XXIII
ANEXO IX - PACKS “ART & COACHING”	XXVIII
ANEXO X - OFERTAS DA “QUINTA ARTÍSTICA”	XXXI
ANEXO XI - VALIDAÇÃO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO	XXXIII
ANEXO XII - CARTA PARA COLABORAÇÃO INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO	XXXV
ANEXO XIII - INQUÉRITOS POR QUESTIONÁRIO.....	XXXVII
ANEXO XIV - DEFINIÇÃO E CODIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS	XLV
ANEXO XV - ANÁLISE DE DADOS	LII

Anexo I - Linha cronológica do *Focus Group*

Linha cronológica das atividades				
Planeamento		Execução	Análise de Dados	
Semana 1	Semana 2 a 4	Semana 5 a 6	Semana 7 a 14	Semana 15 a 18
▪ Desenvolvimento do plano				
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração das questões ▪ Identificação dos participantes ▪ Escolha do local das sessões ▪ Recrutamento dos participantes 			
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1ª Sessão ▪ Feedback do planeamento ▪ 2ª Sessão ▪ 3ª Sessão 		
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transcrição da informação ▪ Tratamento dos dados ▪ Análise 	
				▪ Redação do relatório

Fonte: ([sic] Krueger e Casey, 2009, p. 10)

Anexo II - Categorias e tipologias dos eventos

Categorias e tipologias dos eventos segundo Getz (2005)		
I.	Celebrações Culturais	Festivais
		Arraiais
		Comemorações
		Eventos religiosos: peregrinações, celebrações de datas importantes, entre outros.
	Políticos e Estatais	Cimeiras
		Cerimónias reais
		Eventos políticos
		Visitas de entidades importantes
	Artes e Entretenimento	Concertos
		Cerimónias de entrega de prémios
II.	Negócios e Comércio	Encontros, convenções
		Mostras comerciais
		Feiras, mercados
	Educação e científicos	Conferências
		Seminários
		Clínicas
III.	Competições desportivas	Amadoras / profissionais
		Espetador / Participante
	Eventos recreativos	Desportos ou jogos para divertimento
IV.	Eventos privados	Casamentos
		Festas
		Sociais

Fonte: ([sic] Cunha e Abrantes, 2013, p. 279)

Anexo III - Diferenças entre Coaching e Psicoterapia

Diferenças entre <i>Coaching</i> e Psicoterapia	
<i>Coaching</i>	Psicoterapia
<i>Coaching</i> tende a focar-se nas possíveis soluções e no futuro, e não nos problemas e no passado.	O paciente é ajudado a resolver situações passadas, as quais habitualmente levam a muito sofrimento.
Ajuda o cliente a ser ainda mais funcional.	Ajuda o paciente, que é disfuncional, a ser funcional.
As sessões podem ser presenciais e também podem ser realizadas por telefone e por Internet.	As sessões são normalmente presenciais.
O <i>coach</i> ajuda o cliente a definir objetivos claros e específicos, a analisar o seu sistema de valores pessoais e os resultados.	O psicoterapeuta ajuda o paciente a explorar sentimentos e emoções ligados a medos e sofrimentos.
<i>Coaching</i> procura e reforça novos comportamentos e atitudes.	A Psicoterapia explora as causas por detrás dos problemas e do fraco desempenho do paciente.
O <i>coach</i> não se centra no problema para ajudar o cliente a encontrar as suas possíveis soluções através dos seus próprios recursos.	O psicoterapeuta acredita que o conhecimento do problema é necessário para encontrar a solução.
<i>Coaching</i> é uma prática pró-ativa e procura tomar a iniciativa para antecipar problemas.	A Psicoterapia tende a ser reativa, explorando problemas e atitudes que estes surgem.

Fonte: (João, 2011a, p. 13)

Anexo IV - Tabela de Participação em Ações de Formação em 2015

Quadro 24 - Participações em ações de formação em 2015 e sua distribuição percentual, segundo a área de educação e formação

CONTINENTE

Area de educação e formação (CNAEF 2005)	Participações (Nº e %)	
	Nº	%
Total	1.538.351	100,0
0 PROGRAMAS GERAIS	126.395	8,2
010-080 Programas de base e Alfabetização	31.719	2,1
090 Desenvolvimento Pessoal	94.676	6,2
1 EDUCAÇÃO	10.980	0,7
2 ARTES E HUMANIDADES	30.025	2,0
21 Artes	2.675	0,2
22 Humanidades	27.350	1,8
222 Linguas Estrangeiras	21.229	1,4
221; 223-229 Outras humanidades	6.121	0,4
3 CIÊNCIAS SOCIAIS, COMÉRCIO E DIREITO	507.026	33,0
31 Ciências sociais e do comportamento	31.707	2,1
32 Informação e Jornalismo	1.074	0,1
34 Ciências Empresariais	464.930	30,2
341-342 Comercio, Marketing e Publicidade	78.231	5,1
343-345 Finanças, Contabilidade e Gestão	121.933	7,9
346 Secretariado e trabalho administrativo	9.754	0,6
347 Enquadramento na organização/empresa	196.967	12,8
349 Ciências empresariais - programas não classificados noutra área de formação	58.045	3,8
38 380 Direito	9.315	0,6
4 CIÊNCIAS, MATEMÁTICA E INFORMÁTICA	98.465	6,4
42/44/46 Ciências da Vida/Ciências Físicas/Matemática e Estatística	5.793	0,4
48 Informática	92.672	6,0
5 ENGENHARIA, INDÚSTRIAS TRANSFORMADORAS E CONSTRUÇÃO	144.750	9,4
52 Engenharia e Técnicas afins	69.972	4,5
54 Indústrias Transformadoras	66.887	4,3
58 Arquitetura e Construção	7.891	0,5
6 AGRICULTURA	5.434	0,4
7 SAÚDE E PROTEÇÃO SOCIAL	86.435	5,6
8 SERVIÇOS	484.093	31,5
81-85 Serviços Sociais/Transportes/Ambiente	104.312	6,8
86 Serviços de Segurança	379.781	24,7
862 Segurança e higiene no trabalho	311.581	20,3
861;863-869 Outras serviços de segurança	68.200	4,4
9 DESCONHECIDO OU NÃO ESPECIFICADO	44.748	2,9

* O total apresentado refere-se a participações e não a trabalhadores, uma vez que estes contam tantas vezes quantas as diferentes áreas de formação frequentadas. O mesmo se aplica aos outros subtotais a um e a dois dígitos (grandes grupos e subgrupos)

Anexo V - Levantamento da oferta - inventário dos recursos

Recursos Primários:

Recursos Primários			Cabeção	Montargil
Património	Cultural	Monumental	1. Ermida de São Salvador do Mundo 2. Fonte Velha 3. Igreja e Hospital da Misericórdia 4. Igreja Matriz ou Igreja de Nossa Senhora da Purificação 5. Torrinha do Castelo ou Torre da Laranjinha 6. Pelourinho 7. Igreja de Santo António	1. Núcleo Megalítico de Montargil 2. Necrópole de Stº. André 3. Igreja Matriz 4. Igreja da Misericórdia 5. Capela de Santo António 6. Capela de São Sebastião 7. Capela de S. Pedro 8. Capela do Senhor das Almas 9. Pelourinho
		Artístico	1. Antigo teatro da vila de Cabeção 2. Casa António Vaz e Albertina Moreira	1. Oficina Cultural de História Artes e Ofícios Tradicionais
		Complementar	1. Fluvial de Mora 2. Tanques da Vila	1. Núcleo de Ciências e Novas Tecnologias
	Natural		1. Pista Internacional de Pesca Desportiva de Cabeção 2. Parque Ecológico do Gameiro	1. Barragem de Montargil
Atividades	Roteiros		1. Percorso do Gameiro 2. Percorso da Bica 3. Percorso da Ribeira de Têra 4. Percorso da Vista Má	
	Animação Turística		1. Passeios a cavalo 2. Pesca 3. Caça	1. Atividades Equestres 2. Desportos Náuticos 3. Desportos Motorizados

		4. Desportos Náuticos	4. Pedestrianismo 5. Caça 6. Pesca
Equipamentos	Culturais	1. Casa do Povo 2. Espaço da Associação Metamorphose - Centro de Divulgação Artística 3. Parque de Feiras	
	Desportivos	1. Pavilhão Gimnodesportivo	1. Campo de Ténis
	Negócios	1. Nunes Barata Vinhos	1. Monte da Raposinha 2. Herdade da Anta de Cima
Eventos	Religiosos	1. Procissão do Senhor dos Passos 2. Procissão dos Ramos 3. Procissão do Enterro do Senhor 4. Procissões da Nossa Senhora de Fátima	1. Romaria ao Senhor das Almas
	Culturais	1. Festival Encontr'Arte em Terra de Encantar 2. Festival de Teatro Sénior 3. Festas Populares 4. Festival "EDP - Música no rio, outros sons do Fluviário"	1. Festas Populares Montargil
	Desportivos	1. Campeonato do Mundo de Pesca Desportiva de Água Doce 2. Campeonato da Europa de Pesca Desportiva de Água Doce	1. Convívio de Pesca
	Gastronómicos	1. Mês das Migas 2. Prova do Vinho Novo de Cabeção 3. Mostra Gastronómica da Caça	
	Negócios	1. Feira Anual de Cabeção	1. Festas de Montargil

Recursos Secundários:

Recursos Secundários		Cabeção	Montargil
Atividades	Gastronomia	<ol style="list-style-type: none">1. Perdizes de cebolinha2. Bolo podre3. Brinhóis de Maça do Pão4. Cachola5. Cagarrinhas6. Caldeta de peixe do rio7. Carne frita com ovos escalfados8. Chispe Afiambrado9. Ensopado de Borrego10. Ensopado de Lebre11. Enxovalhada12. Fatias de alho13. Fatias paridas14. Favas15. Migas de Batata16. Migas de Coentros17. Migas de Espargos18. Migas de Feijão com Couve19. Migas de Hortelã20. Migas gatas	<ol style="list-style-type: none">1. Açorda Alentejana2. Açorda Fervida3. Arroz de Castanhas4. Bolos de Cinco Tostões5. Fatias de Alho6. Gaspacho7. Miga de Batata8. Migas de Milho9. Migas de Trigo10. Miolos de Porco11. Pés de Porco12. Presunto Alentejano13. Sopa de Carne14. Sopa de Cebola15. Sopas de Feijão com Couve16. Sopa de Feijão de Molho

			21. Pezinhos de coentrada 22. Sopa de Beldroegas 23. Sopa de Cação 24. Sopa de Feijão com catacuzes 25. Sopa de pés de porco 26. Tradicional pão alentejano 27. Tubaras com ovos	
	Vinhos		1. Nunes Barata	1. Monte da Raposinha 2. Argilla
Equipamentos	Turísticos	Alojamentos Locais e Hotéis	1. Casa da Vila de Cabeção 2. Parque de Campismo do Gameiro	1. Hotel do Lago 2. Monte Novo 3. Orbitur Camping 4. Monte Chamusquinho 5. Monte de Portugal 6. Monte da Raposinha 7. Monte d'Água
		Restaurantes	1. A Palmeira 2. O Fluviário 3. Os Arcos 4. Solar da Vila	1. Sabores do Rio 2. Restaurante Tropical 3. Sabores com Alma 4. Retiro do Mocho 5. Oficina D'Anjos - Tapas & Vinhos
	Transportes		1. Autocarros locais	1. Autocarros locais

Elaboração própria

Anexo VI - Carta para colaboração nos *Focus Group*

Exmos Senhores,

Eu chamo-me Maria Alves e estou neste momento a desenvolver um estudo sobre as empresas das diferentes regiões de Portugal para a tese final de Mestrado em Turismo – Gestão Estratégica de Eventos.

Este estudo passa pelo desenvolvimento de um novo produto que procure a relação entre o *team coaching*, o turismo e as artes. A investigação centrar-se-á na criação de um novo produto que responda às necessidades das empresas e dos colaboradores.

Gostaria de o considerar como participante num *focus group* (debate sobre o tema de estudo com 4 a 8 elementos) com o intuito de recolher dados e opiniões sobre o novo conceito apresentado. A vossa participação seria uma mais valia para mim, primeiro porque é muito importante para o desenvolvimento da tese e segundo porque a minha investigação tem como base proporcionar aos colaboradores das empresas mudanças internas, novas experiências e momentos únicos; promover o relacionamento entre os colaboradores das empresas e motivar o espírito de equipa e o crescimento individual.

O tempo previsto para a realização do *focus group* é de 45 minutos e a informação recolhida é confidencial, tendo como único objetivo a presente investigação

Sublinho a importância de obter uma resposta seja esta positiva ou negativa e disponibilizo-me para esclarecer qualquer questão ou para marcar possível reunião.

Agradeço mais uma vez a atenção e aguardo uma resposta.

Com os melhores cumprimentos,

Maria Alves

Anexo VII - Guião dos Focus Group

Focus Group (Guião):

1. Apresentação

- ☐ Nome
- ☐ Idade
- ☐ Instituição
- ☐ Temática

2. Introdução

- ☐ Concepção e desenvolvimento de um novo produto
- ☐ Apresentação de vários argumentos deste novo produto, nomeadamente a opção pela aposta na arte como elemento diferenciador em relação ao *coaching* e, o turismo como um complemento à realização deste evento.
- ☐ Descrição do conceito: O “Art & Coaching”, serviço oferecido pela “Quinta Artística”, direciona-se concretamente para as empresas, onde oferecerá um trabalho com as equipas com o intuito de melhorar a produtividade. O objetivo crucial é encontrar ferramentas de apoio que ajudem na descoberta de soluções para determinados problemas que marcam o presente ou que possam surgir no futuro. Através do meio artístico, onde são aplicadas componentes das várias expressões (musical, dramática, corporal e plástica) pretende-se ir ao encontro das necessidades do cliente, de modo a singularizar cada serviço.

3. Objetivos:

- ☐ Analisar a validade do novo conceito;
- ☐ Entender o que o cliente valoriza na exequibilidade deste novo produto;
- ☐ Perceber os motivos que levam estes clientes a decidir por este tipo de produtos em detrimento de outros;
- ☐ Compreender se o elemento diferenciador do novo produto acrescenta efetivamente algo inovador e diferenciador.

4. Apresentação dos participantes:

- ☐ Nome
- ☐ Idade
- ☐ Local de Residência
- ☐ Nome da Empresa
- ☐ Função dentro da Empresa

5. Questões:



**1. CONHECE O
CONCEITO
COACHING? COMO
O DESCREVE?**



**2. O QUE SIGNIFICA
PARA SI
“DESENVOLVIMENTO
PESSOAL”?**



**3. COSTUMA
FREQUENTAR
FORMAÇÕES QUE
LHE
PROPORCIONEM
ESTE TIPO DE
CRESCIMENTO?**



**4. ACRESCENTANDO A ARTE
COMO FATOR DIFERENCIADOR
A ESTE PROCESSO, ACHA QUE
PODE SER UMA MAIS VALIA?
EM CASO AFIRMATIVO, O QUE
ACHA SOBRE A APLICAÇÃO DA
ARTE COMO FERRAMENTA
PRIMORDIAL NO TEAM
COACHING?**



**5. SE A SUA EMPRESA
LHE PERMITISSE
DESFUTAR DE UM
EVENTO TEAM
COACHING QUAL A
SUA SENSIBILIDADE
PARA ADERIR?**



**6. O APARECIMENTO DE UM ESPAÇO
TURÍSTICO COM O INTUITO DE
PRESTAR UM SERVIÇO ARTÍSTICO DE
ACORDO COM AS NECESSIDADES DA
SUA ORGANIZAÇÃO, ONDE A SUA
PRINCIPAL PREOCUPAÇÃO É
CENTRADA NO DESENVOLVIMENTO
PESSOAL E PROFISSIONAL DOS
TRABALHADORES, PODERIA SER UMA
MAIS-VALIA PARA A SUA EMPRESA? E
PARA OS SEUS COLABORADORES?
PORQUÊ?**

Anexo VIII - Transcrição dos *Focus Group*

Transcrição das respostas/comentários dos Três Focus Group:

❑ Questão 1 - Conhecem o conceito *coaching*? Como o descrevem?

Apenas 4 dos entrevistados já conhecia o termo, ainda que não soubesse exatamente o que ele significava, tentando fazer relações com outros campos ou chegando a uma resposta através de comentários que já tinha ouvido.

«Conheço meramente de ouvir falar, nunca tive nenhum contacto direto com a área. Penso que seja uma forma de nos educarmos, aliás de (re)educar para alguma coisa»

«Apoio e desenvolvimento para alcançar uma melhor eficácia profissional»

«Formação que funciona como estratégia para o desenvolvimento pessoal»

«Satisfação pessoal»

«Encontrar soluções»

«*Coaching* está relacionado com a ajuda prestada a outra pessoa, seja a nível profissional ou pessoal, falando com a pessoa ou através de outro tipo de atividades»

«Ajuda o indivíduo no seu crescimento pessoal, a melhorar a sua vida e ver o mundo de outra forma, a ser mais feliz»

«Reforço/input positivo seja em que área for»

«*Coaching* nas empresas, como fator motivacional dos trabalhadores»

«O *coaching* pode ser uma capacidade que as pessoas possam ter com elas ou pode ser fomentada por alguém externo»

«Nós passeamos num certo caminho e às vezes perdemo-nos, o *coaching* funciona como GPS»

❑ Questão 2 - O que significa para vocês “desenvolvimento pessoal”?

«Penso que funciona como um veículo condutor»

«Uma forma de nos conhecermos melhor, de nos conectarmos»

«Auto-conhecimento»

«Tudo o que seja crescimento pessoal ou profissional»

«Descoberta interior»

«Mas será apenas algo interior e pessoal?»

«Evolução tanto interior como através de ferramentas fornecidas por alguém»

«Melhorar e/ou mudar»

«Aprender a lidar com o que nos rodeia de uma maneira mais positiva...»

«...mas lidar de uma forma negativa também é um desenvolvimento pessoal, neste caso até pode ter resultados muito maiores do que de uma maneira positiva...o que pode variar também da perspectiva da pessoa»

«Tudo o que seja uma forma de crescimento cognitivo ou emocional em nós próprios. Não sendo, necessariamente, um desenvolvimento somente positivo»

«Crescer enquanto indivíduos, através de novas experiências»

- ☐ **Questão 3** - Costumam frequentar formações que vos proporcionem este tipo de crescimento?

Em 15 participantes, apenas 3 já tinham frequentado uma formação dentro da área apresentada.

- ☐ **Questão 4** - Acrescentando a arte como fator diferenciador a este processo, acham que pode ser uma mais valia? Em caso afirmativo, qual a vossa opinião sobre a aplicação da arte como ferramenta primordial no *Team Coaching*?

«Arte como um todo é sempre positivo, em vez de ser só teatro ou dança por exemplo»

«Arte num sentido biológico, relacionado com a nossa essência deve estar ligado ao Team Coaching»

«Considerando todas as artes sem dúvida, dividindo torna-se redutor e limitativo, o que obriga a uma escolha»

«Não sendo exposto ao ridículo é algo que acho muito proveitoso para todas as equipas... quando digo exposto a ridículo quer dizer, não quero fazer de palhaço à frente dos colegas,

prefiro algo que seja realizado com todo o grupo em vez de individualizado em frente de todo o grupo»

«A Arte em conjunto com qualquer área pode ser sempre uma mais valia, sem dúvida»

«Na vida, é sempre positiva, não só no trabalho ou nos *hobbies*, em tudo o que faço é importante»

«As artes ligadas ao lado pessoal, as pessoas criarem uma coisa sua»

«Há uma sensibilidade implícita nas artes e só por isso já vale a pena, olhar para as coisas sempre noutra perspetiva e não de uma lógica somente matemática»

«A Arte permite desenvolver outras coisas, que o trabalho por norma tende a ser mais metódico e racional e que não tem nada de criativo muitas vezes, que é fazer sempre a mesma coisa, permite à pessoa abrir horizontes e ter a possibilidade de trabalhar uma parte emotiva»

«Muitas das vezes as empresas só contam com as pessoas como máquinas e não puxa pela parte das emoções e da expressão»

«Uma equipa que consiga lidar bem com as emoções só tem a ganhar no desenvolvimento do trabalho, pode ser mais desinibida, conseguir falar mais abertamente sobre os problemas e compreender melhor os outros»

«Pode ser um meio para o conhecimento da própria equipa»

«Sem dúvida que pode ser um fator diferenciador tendo em conta que a arte pode ser uma forma mais direta e emocional de se atingir algum objetivo. Se for considerada como uma ferramenta para o coaching há de torna-lo mais abrangente, eficaz e (quem sabe) numa experiência mais sensorial»

☐ **Questão 5** - Se a vossa empresa vos permitisse desfrutar de um evento *Team Coaching* qual a vossa sensibilidade para aderir?

«Eu aderiria, em primeiro porque nunca fiz e depois acho que ia gostar muito e que ia ser muito produtivo para a equipa»

«Impedimento económico apenas»

«Se fosse num fim-de-semana não, em horário de trabalho seria o ideal ou final de tarde...»

«...sendo que se fosse uma semana inteira para uma equipa por exemplo, um departamento, também era muito bom»

«Disponibilidade total, iria ser muito bom, não só para mim como para a equipa»

«Desde que fosse algo que envolvesse todo o grupo e lá está não me expusesse, aceitava sem pensar duas vezes»

«Um grande sim, as relações humanas precisam destas coisas, de ser trabalhadas»

«Aderia sem pensar duas vezes»

«As questões financeiras seriam o único impedimento»

❑ **Questão 6** - O aparecimento de um espaço turístico com o intuito de prestar um serviço artístico que fosse ao encontro das necessidades da vossa organização, onde a sua principal preocupação é centrada no desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, poderia ser uma mais-valia para a vossa empresa? E para os colaboradores? Porquê?

«Muito positivo, porque estamos a sair do nosso habitat natural e local de trabalho e porque as relações também mudam por as pessoas estarem noutra espaço»

«É bom, porque passas um dia no trabalho, numa secretária e de repente vais para um espaço novo, ar livre, lazer, transmite logo outro estado de espírito»

«O único impedimento seria o lado financeiro, ainda que fosse um bom investimento para os trabalhadores, existe sempre o outro lado económico»

«Se não houvesse custos para nós, sem dúvida que gostava muito»

«Desde que se enquadrasse com a cultura da empresa e que fosse ao encontro das nossas expectativas, sim»

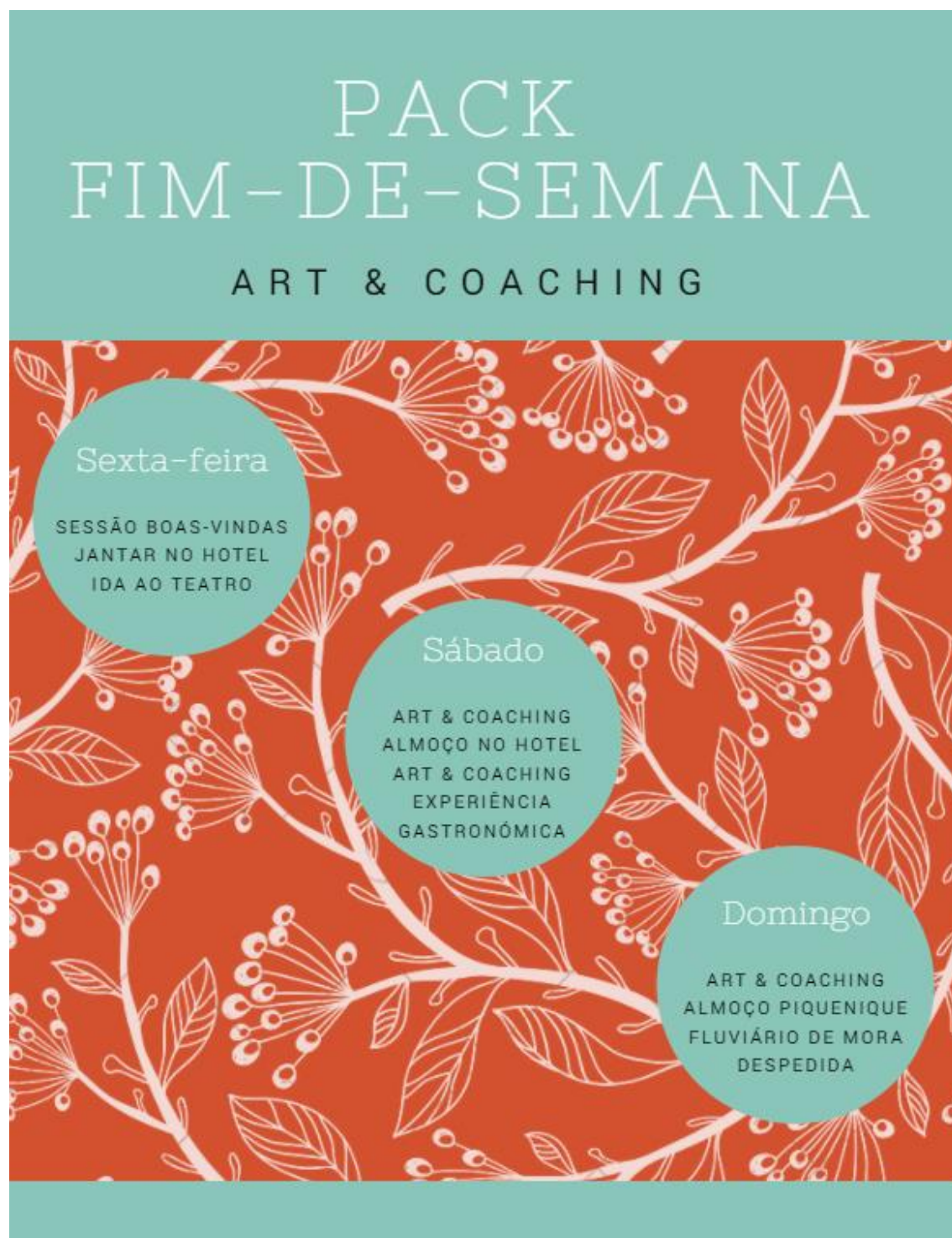
«Sem dúvida alguma. Considerando que pode ser uma experiência enriquecedora para a equipa, fator de união entre trabalhadores, forma de experienciarem novas coisas fora do ambiente profissional e se motivarem a nível pessoal e profissional»

Anexo IX - Packs “Art & Coaching”

Exemplo Pack 7 Dias “Art & Coaching”:



Exemplo Pack Fim-de-semana “Art & Coaching”



Anexo X - Ofertas da “Quinta Artística”

Pack participante do serviço “Art & Coaching”:



Anexo XI - Validação do Inquérito por Questionário

2 de janeiro de 2017

Eu, Rui Miguel Pereira Lança, doutorando em comportamento organizacional pelo ISCSP - Universidade de Lisboa, formador e professor universitário nas áreas da Liderança, *Coaching*, Formação e Equipas, no âmbito daquilo que é o meu conhecimento e habilidades na área da formação e *coaching*, considero que o questionário apresentado pela mestranda Maria Alves preenche os requisitos para os quais a aluna se predispõe a estudar e a analisar. Preenchem a aplicabilidade que é necessária e representam os vários campos onde as temáticas da formação, pedagogia de formação e as alternativas a novos modos de transmitir conhecimento e adquirir o mesmo constam. Nada mais tenho a acrescentar ao projeto e por último, desejo que o estudo seja uma ferramenta importante para que de futuro estas áreas se unam mais de modo a que o universo da formação continue a conseguir os seus objetivos de transmitir e habilitar de competências técnicas.

Anexo XII - Carta para colaboração Inquéritos por Questionário

Exmos Senhores,

Eu chamo-me Maria Alves e estou neste momento a desenvolver um estudo sobre as empresas das diferentes regiões de Portugal para a tese final de Mestrado em Turismo – Gestão Estratégica de Eventos.

Este estudo passa pelo desenvolvimento de um novo produto que procure a relação entre o *team coaching*, o turismo e as artes. A investigação centrar-se-á na criação de um novo produto que responda às necessidades das empresas e dos colaboradores.

Após seleção das empresas, das quais a vossa foi escolhida, pretendia realizar um questionário a fim de entender a organização interna de cada entidade. A vossa participação seria uma mais valia para mim, primeiro porque é muito importante para o desenvolvimento da tese e segundo porque a minha investigação tem como base proporcionar aos colaboradores das empresas mudanças internas, novas experiências e momentos únicos; promover o relacionamento entre os colaboradores das empresas e motivar o espírito de equipa e o crescimento individual.

Agradeço, deste modo, o encaminhamento do questionário para os vossos trabalhadores e que estes disponibilizem apenas 15 minutos para responder ao questionário que envio em anexo ou através do seguinte link: [Questionário](#). Alguma dúvida ou questão terei todo o prazer de a esclarecer

Sublinho a importância de obter uma resposta seja esta positiva ou negativa, desta forma, pretendo saber se há interesse e disponibilidade da vossa parte em preencher os questionários ou se não é uma boa altura para o preenchimento dos mesmos.

Agradeço mais uma vez a atenção e aguardo uma resposta.

Com os melhores cumprimentos,

Maria Alves

Anexo XIII - Inquéritos por Questionário

Empresa:

Data:

QUESTIONÁRIO

PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

O presente questionário é parte integrante de uma investigação realizada no âmbito de uma dissertação de mestrado em Turismo, com especialização em Gestão Estratégica de Eventos, sobre o tema do coaching. Em particular, estamos a recolher informação sobre a opinião dos colaboradores relativamente às suas necessidades enquanto trabalhadores da empresa que integram.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Agradecemos que disponibilize apenas 15 minutos para responder ao presente questionário. Este questionário é confidencial! Não é obrigatório responder! Agradecemos a sua disponibilidade e participação.

A sua participação e envolvimento na empresa

A1. A empresa proporciona oportunidades de desenvolvimento de carreira profissional e de formação?

(Escolha apenas uma opção)

☐ Sim

☐ Não

A2. Como define o seu grau de satisfação relativamente à formação e crescimento na empresa?

Nº	Indicador	Grau de Satisfação			
		Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
1.	Valorização da formação demonstrada por parte da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Formação que tenho recebido proporcionada pela empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Adequação da formação às competências que necessito para a minha função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Apoio ou incentivo que tenho recebido para participar em formações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A3. O que prefere na escolha de uma formação proporcionada pela empresa? (Escolha apenas uma opção)

☐ Sessões teóricas sobre a função exercida

☐ Sessões teórico-práticas sobre a função exercida

☐ Sessões de Team Building

☐ Sessões de aperfeiçoamento e superação profissional e pessoal

☐ Outra: Clique aqui para introduzir texto.

A4. Com que frequência é informado/avaliado sobre o seu desempenho? (Escolha apenas uma opção)

- ☐ Regularmente (todos os dias)
- ☐ Ocasionalmente (uma vez por semana)
- ☐ Raramente (uma vez por mês)
- ☐ Nunca

A5. Qual o seu grau de satisfação quanto aos critérios de avaliação? (Escolha apenas uma opção)

- ☐ Muito Satisfeito (são adequados ao individuo e ao cargo)
- ☐ Satisfeito (são adequados ao cargo)
- ☐ Pouco satisfeito (não são adequados ao cargo)
- ☐ Nada Satisfeito (não são adequados nem ao individuo nem ao cargo)

O Ambiente Interno

B1. Como caracteriza a sua situação na empresa onde trabalha? (Escolha apenas três opções)

- ☐ Concretização profissional
- ☐ Desmotivação profissional
- ☐ Satisfação Salarial
- ☐ Salário reduzido para a função exercida
- ☐ Excelente ambiente interno
- ☐ Facilidade em comunicar
- ☐ Incapacidade de comunicar e/ou partilhar questões
- ☐ Outra: Clique aqui para introduzir texto.

B2. Avaliando o ambiente interno e as práticas de inserção, qual o seu grau de satisfação?

Nº	Indicador	Grau de Satisfação			
		Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
1.	Clareza na comunicação dos objetivos da minha função.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Forma como os colegas me foram apresentados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Apoio inicial fornecido por parte do superior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Informação recebida sobre a empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.	Preocupação da empresa em ajustar as funções dos trabalhadores aos seus objetivos profissionais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Realização de questionários para saber o grau de satisfação dos trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Incentivo ao bom ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Preocupação da empresa pelas condições de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B3. Qual a sua análise das funções que exerce? (Escolha apenas uma opção)

- ☐ Tenho conhecimento claro das minhas funções
- ☐ As competências exigidas não correspondem à minha função
- ☐ A descrição formal das minhas funções não corresponde à realidade
- ☐ As minhas funções são claras e permitem-me evoluir dentro da empresa
- ☐ Outra: [Clique aqui para introduzir texto.](#)

B4. Como avalia o programa de motivação da sua empresa? (Escolha apenas uma opção)

- ☐ Muito negativo
- ☐ Negativo
- ☐ Razoável
- ☐ Positivo
- ☐ Muito positivo

Partilha de informação

C1. Em que medida concorda ou discorda com a eficácia da comunicação interna na empresa?

Nº	Indicador	Grau de Satisfação			
		Discordo totalmente	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente
1.	Tem autonomia no seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Tem capacidade de iniciativa no seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Deteta assiduamente oportunidades de melhoria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Está constantemente a propor novas ideias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Procura solucionar os desafios através de ideias inovadoras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Está disposto a experimentar novas ideias, inclusive quando não são ideias próprias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7.	Os procedimentos de comunicação interna são claros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
----	---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

C2. Os acontecimentos importantes da empresa são comunicados de que forma? (Escolha apenas uma opção)

☐ E-mail

☐ Rede online interna

☐ Telefone

☐ Reunião individual virtual

☐ Reunião coletiva virtual

☐ Reunião individual presencial

☐ Reunião coletiva presencial

☐ Outro: [Clique aqui para introduzir texto.](#)

C3. Como se sente relativamente à forma como é divulgada a informação? (Escolha apenas uma opção)

☐ Muito Satisfeito

☐ Satisfeito

☐ Pouco satisfeito

☐ Nada Satisfeito

C4. Avalie o seu grau de concordância/discordância com as seguintes afirmações sobre a partilha de informação com o seu superior.

Nº	Indicador	Grau de Satisfação			
		Discordo totalmente	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente
1.	As informações são enviadas com antecedência para os trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Comunica de forma clara e efetiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Comunica a todos os trabalhadores o êxito no cumprimento dos objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Motiva a sua equipa para atingir e/ou superar os objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Sabe escutar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Os superiores valorizam as opiniões da equipa de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Existe boa comunicação entre os superiores e a restante equipa de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.	Recebe com frequência feedback do seu superior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
----	---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

A sua equipa de trabalho

D1. Até que ponto concorda com as seguintes afirmações sobre o ambiente com os colegas de trabalho?

Nº	Indicador	Grau de Satisfação			
		Discordo totalmente	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo totalmente
1.	Somos uma equipa e posso confiar nos meus colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Tenho respeito para com os colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Sou respeitado pelos meus colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Consigo reconhecer as boas práticas dos colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Os meus colegas reconhecem o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D2. Como caracteriza o trabalho colaborativo da sua empresa? (Escolha apenas três opções)

- ☐ Os trabalhadores unem-se nos momentos cruciais da empresa
- ☐ Há uma preocupação em promover a participação dos trabalhadores
- ☐ Há recetividade à interculturalidade
- ☐ Não existem momentos de partilha e troca de experiências
- ☐ A maioria dos trabalhadores fica isolada no seu posto de trabalho
- ☐ O trabalho em equipa na nossa empresa rentabiliza o tempo
- ☐ Há uma predisposição geral para a aceitação de novas ideias
- ☐ Outra: [Clique aqui para introduzir texto.](#)

D3. Entende que seria importante uma formação ao nível das relações interpessoais? (Escolha apenas uma opção)

- ☐ Sim. Porquê? [Clique aqui para introduzir texto.](#)
- ☐ Não

Informação complementar

E1. Identifica-se com o seu trabalho e acredita no que faz? (Escolha apenas uma opção)

- ☐ Sim.
- ☐ Não. Porquê? [Clique aqui para introduzir texto.](#)

E2. De um modo geral, qual o seu grau de satisfação relativamente à empresa onde trabalha?

(Escolha apenas uma opção)

- ☐ Muito Satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Pouco satisfeito
- ☐ Nada Satisfeito

E3. O que aprecia mais num posto de trabalho? (Classifique segundo o grau de importância de 1 a 8, sendo 1 o mais importante e 8 o menos importante)

Horário de trabalho livre

Possibilidade de crescimento na carreira profissional

Ambiente amigável

Momentos de lazer e confraternização com os colegas da empresa

Formações nas diferentes áreas

Atividades Team building ou Coaching

Benefícios em forma de férias ou vales de oferta

Facilidade de comunicação entre colegas dos diversos postos da empresa

E4. O meu trabalho faz-me sentir: (Escolha apenas uma opção)

- ☐ Feliz e preenchido
- ☐ Feliz
- ☐ Cansa-me e não me preenche
- ☐ Cansa-me e estou à espera de oportunidade para sair
- ☐ Outra: [Clique aqui para introduzir texto.](#)

E5. O que recomendaria em relação às práticas de gestão de pessoas que ajudasse a melhorar o desempenho geral da empresa?

E6. Há quanto tempo trabalha para a empresa? (Escolha apenas uma opção)

- ☐ Menos de um ano
- ☐ 1-2 anos
- ☐ 3-5 anos
- ☐ 6-10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

E7. A que nível hierárquico pertence?

- ☐ Administração
- ☐ Chefia de topo
- ☐ Chefia intermédia
- ☐ Técnico
- ☐ Outro

E8. A que departamento pertence?

E9. Qual a sua idade?

- ☐ Menos de 21
- ☐ 21 – 30
- ☐ 31 – 40
- ☐ 41 – 50
- ☐ 51 – 60
- ☐ Mais de 60

E10. Qual o seu género?

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Muito obrigada pela sua opin

Anexo XIV - Definição e codificação das variáveis

Variável	Descrição	Codificação	Tipo
oformcar	Oportunidades de formação e evolução na carreira profissional	1: Sim 2: Não	Qualitativa nominal
vlrfm	Formação e crescimento na empresa: (Valorização da formação na empresa)	1: Nada Satisfeito 2: Pouco Satisfeito 3: Satisfeito 4: Muito Satisfeito	Scale
frmofr	(Formação oferecida pela empresa)		Scale
frmfcs	(Formação adequada às funções)		Scale
ictvprtpfrm	(Incentivo para participar em formações)		Scale
prefor	Preferências na escolha da formação	1: Sessões teóricas sobre a função exercida 2: Sessões teórico-práticas sobre a função exercida 3: Sessões de Team Building 4: Sessões de aperfeiçoamento e superação profissional e pessoal 5: Outra	Qualitativa nominal
freava	Frequência com que é avaliado	1: Nunca 2: Raramente 3: Ocasionalmente 4: Regularmente	Scale
gsatava	Grau de satisfação quanto aos critérios de avaliação	1: Nada Satisfeito 2: Pouco Satisfeito 3: Satisfeito 4: Muito Satisfeito	Scale
crtprl	Craterização da sua situação na empresa - escolha de 3 opções (Concretização profissional)		Qualitativa nominal
dmtprf	(Desmotivação profissional)		Qualitativa nominal
stfslr	(Satisfação Salarial)		Qualitativa nominal

slrrdz	(Salário reduzido para a função exercida)		Qualitativa nominal
xclamb	(Excelente ambiente interno)		Qualitativa nominal
fcldcmn	(Facilidade em comunicar)		Qualitativa nominal
incpcmn	(Incapacidade de comunicar e/ou partilhar questões)		Qualitativa nominal
outra	(Outra)		Qualitativa nominal
comobj	Avaliação do ambiente interno e das práticas de inserção: (Clareza na comunicação dos objetivos da minha função)	1: Nada Satisfeito 2: Pouco Satisfeito 3: Satisfeito 4: Muito Satisfeito	Scale
colapr	(Forma como os colegas me foram apresentados)		Scale
apoiosup	(Apoio inicial fornecido por parte do superior)		Scale
infemp	(Informação recebida sobre a empresa)		Scale
funobj	(Ajuste das funções aos objetivos profissionais)		Scale
avasat	(Questionários de avaliação de satisfação)		Scale
incbamb	(Incentivo ao bom ambiente de trabalho)		Scale
emprcdt	(Preocupação da empresa pelas condições de trabalho)		Scale
anlfunc	Análise das funções que exerce	1: Tenho conhecimento claro das minhas funções 2: As competências exigidas não correspondem à minha função 3: A descrição formal das minhas funções não corresponde à realidade 4: As minhas funções são claras e permitem-me evoluir dentro da empresa 5: Outra	Qualitativa nominal
progmot	Como avalia o programa de motivação da sua empresa	1: Muito negativo 2: Negativo 3: Razoável 4: Positivo 5: Muito positivo	Scale
auttrb	Avaliação da eficácia da comunicação interna:	1: Discordo totalmente	Scale

	(Tem autonomia no seu trabalho)	2: Discordo em parte 3: Concordo em parte 4: Concordo totalmente	
intvtrb	(Tem capacidade de iniciativa no seu trabalho)		Scale
oprtmlhr	(Deteta assiduamente oportunidades de melhoria)		Scale
prpnvidei	(Está constantemente a propor novas ideias)		Scale
slcndsf	(Procura solucionar os desafios através de ideias inovadoras)		Scale
xprnvidei	(Experimentar novas ideias)		Scale
cmnint	(Procedimentos de comunicação interna são claros)		Scale
cmnacont	Como são comunicados os acontecimentos importantes	1: E-mail 2: Rede online interna 3: Telefone 4: Reunião individual virtual 5: Reunião coletiva virtual 6: Reunião individual presencial 7: Reunião coletiva presencial 8: Outro	Qualitativa nominal
infodvlg	Como se sente quanto à forma como a informação é divulgada	1: Nada Satisfeito 2: Pouco Satisfeito 3: Satisfeito 4: Muito Satisfeito	Scale
infoantc	Partilha de informação do seu superior: (Informação enviada com antecedência)	1: Discordo totalmente 2: Discordo em parte 3: Concordo em parte 4: Concordo totalmente	Scale
cmnfmcl	(Comunica de forma clara e efetiva)		Scale
cmntrbsext	(Comunica a todos os trabalhadores o êxito no cumprimento dos objetivos)		Scale
mtveqp	(Motiva a sua equipa para atingir e/ou superar os objetivos)		Scale
sbestr	(Sabe escutar)		Scale

vlopin	(Valoriza as opiniões da equipa de trabalho)		Scale
bcmnse	(Boa comunicação entre superior e equipa)		Scale
feedsp	(Feedback do superior)		Scale
seqpconf	Ambiente com os colegas de trabalho: (Somos uma equipa e posso confiar nos meus colegas)	1: Discordo totalmente 2: Discordo em parte 3: Concordo em parte 4: Concordo totalmente	Scale
rptclg	(Tenho respeito para com os colegas)		Scale
sptoclg	(Sou respeitado pelos meus colegas)		Scale
rcnhbprtclg	(Consigo reconhecer as boas práticas dos colegas)		Scale
clgrcnh	(Os meus colegas reconhecem o meu trabalho)		Scale
trbune	Como caracteriza o trabalho colaborativo da sua empresa - escolha de 3 opções (Os trabalhadores unem-se nos momentos cruciais da empresa)		Qualitativa nominal
			Qualitativa nominal
prmpctrb	(Há uma preocupação em promover a participação dos trabalhadores)		Qualitativa nominal
rctvint	(Há receptividade à interculturalidade)		Qualitativa nominal
nmntprtlih	(Não existem momentos de partilha e troca de experiências)		Qualitativa nominal
trbisld	(A maioria dos trabalhadores fica isolada no seu posto de trabalho)		Qualitativa nominal
trbrbtmp	(O trabalho em equipa na nossa empresa rentabiliza o tempo)		Qualitativa nominal
nvsdei	(Há uma predisposição geral para a aceitação de novas ideias)		Qualitativa nominal
outr	(Outra)		Qualitativa nominal
fmreinter	Formação ao nível das relações interpessoais	1: Sim. Porquê? 2: Não	Qualitativa nominal
idtrb	Identifica-se com o seu trabalho e acredita no que faz	1: Sim 2: Não. Porquê?	Qualitativa nominal
stfempr	Satisfação quanto à empresa onde trabalha	1: Nada Satisfeito	Scale

		2:Pouco Satisfeito 3:Satisfeito 4:Muito Satisfeito	
hrlvr	O que aprecia mais num posto de trabalho - ordenar de 1 a 8: (Horário de trabalho livre)		Qualitativa ordinal
psbcrc	(Possibilidade de crescimento na carreira profissional)		Qualitativa ordinal
ambamg	(Ambiente amigável)		Qualitativa ordinal
mntlzr	(Momentos de lazer e confraternização com os colegas da empresa)		Qualitativa ordinal
frmdfr	(Formações nas diferentes áreas)		Qualitativa ordinal
atvtbc	(Atividades <i>Team building</i> ou <i>Coaching</i>)		Qualitativa ordinal
bnffrvle	(Benefícios em forma de férias ou vales de oferta)		Qualitativa ordinal
fclcmn	(Facilidade de comunicação entre colegas dos diversos postos da empresa)		Qualitativa ordinal
trbsntir	O meu trabalho faz-me sentir	1: Feliz e preenchido 2: Feliz 3: Cansa-me e não me preenche 4: Cansa-me e estou à espera de oportunidade para sair 5: Outra	Qualitativa nominal
rcmgstpax	Recomendações na gestão de pessoas que ajude a melhorar o desempenho geral da empresa		Qualitativa nominal
tmpemp	Tempo na empresa	1: Menos de um ano 2: 1-2 anos 3: 3-5 anos 4: 6-10 anos 5: Mais de 10 anos	Qualitativa ordinal
nhrqc	Nível hierárquico	1: Administração 2: Chefia de topo 3: Chefia intermédia 4: Técnico	Qualitativa nominal

		5: Outro	
dprt	Departamento		Qualitativa nominal
idd	Idade	1: Menos de 21 2: 21 – 30 3: 31 – 40 4: 41 – 50 5: 51 – 60 6: Mais de 60	Qualitativa ordinal
gen	Género	1: Masculino 2: Feminino	Qualitativa nominal

Elaboração própria

Anexo XV - Análise de Dados

Análise de Dados de Inquéritos SPSS – Pequena Empresa X:

Oportunidades de formação e evolução na carreira profissional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	14	100,0	100,0	100,0

Valorização da formação na empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco Satisfeito	1	7,1	7,1	7,1
	Satisfeito	9	64,3	64,3	71,4
	Muito Satisfeito	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Formação oferecida pela empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Satisfeito	8	57,1	57,1	57,1
	Muito Satisfeito	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Formação adequada às funções

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Satisfeito	8	57,1	57,1	57,1
	Muito Satisfeito	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Incentivo para participar em formações

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Satisfeito	8	57,1	57,1	57,1
	Muito Satisfeito	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Preferências na escolha da formação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sessões teóricas sobre a função exercida	8	57,1	57,1	57,1
	Sessões de Team Building	1	7,1	7,1	64,3
	Sessões de aperfeiçoamento e superação profissional e pessoal	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Frequência com que é avaliado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	4	28,6	28,6	28,6
	Raramente	5	35,7	35,7	64,3
	Ocasionalmente	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Grau de satisfação quanto aos critérios de avaliação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco Satisfeito	2	14,3	14,3	14,3
	Satisfeito	9	64,3	64,3	78,6
	Muito Satisfeito	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Concretização profissional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	5	35,7	35,7	35,7
	Sim	9	64,3	64,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Desmotivação profissional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	14	100,0	100,0	100,0

Satisfação Salarial

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	9	64,3	64,3	64,3
	Sim	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Salário reduzido para a função exercida

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	11	78,6	78,6	78,6
	Sim	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Excelente ambiente interno

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	6	42,9	42,9	42,9
	Sim	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Facilidade em comunicar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	8	57,1	57,1	57,1
	Sim	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Incapacidade de comunicar e/ou partilhar questões

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	14	100,0	100,0	100,0

Outra

LV

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	14	100,0	100,0	100,0

Clareza na comunicação dos objetivos da minha função

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pouco Satisfeito	1	7,1	7,1	7,1
Satisfeito	10	71,4	71,4	78,6
Muito Satisfeito	3	21,4	21,4	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Forma como os colegas me foram apresentados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pouco Satisfeito	1	7,1	7,1	7,1
Satisfeito	10	71,4	71,4	78,6
Muito Satisfeito	3	21,4	21,4	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Apoio inicial fornecido por parte do superior

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Satisfeito	8	57,1	57,1	57,1
Muito Satisfeito	6	42,9	42,9	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Informação recebida sobre a empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Satisfeito	9	64,3	64,3	64,3
Muito Satisfeito	5	35,7	35,7	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Ajuste das funções aos objetivos profissionais

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Pouco Satisfeito	1	7,1	7,1	7,1
	Satisfeito	8	57,1	57,1	64,3
	Muito Satisfeito	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Questionários de avaliação de satisfação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Satisfeito	1	7,1	7,1
	Pouco Satisfeito	4	28,6	35,7
	Satisfeito	9	64,3	100,0
	Total	14	100,0	

Incentivo ao bom ambiente de trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco Satisfeito	1	7,1	7,1
	Satisfeito	9	64,3	71,4
	Muito Satisfeito	4	28,6	100,0
	Total	14	100,0	

Preocupação da empresa pelas condições de trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Satisfeito	6	42,9	42,9
	Muito Satisfeito	8	57,1	100,0
	Total	14	100,0	

Análise das funções que exerce

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tenho conhecimento claro das minhas funções	8	57,1	57,1
	A descrição formal das minhas funções não corresponde à realidade	1	7,1	64,3

As minhas funções são claras e permitem-me evoluir dentro da empresa	5	35,7	35,7	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Como avalia o programa de motivação da sua empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Razoável	5	35,7	35,7	35,7
Valid Positivo	4	28,6	28,6	64,3
Valid Muito positivo	5	35,7	35,7	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Tem autonomia no seu trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo em parte	2	14,3	14,3	14,3
Valid Concordo em parte	5	35,7	35,7	50,0
Valid Concordo totalmente	7	50,0	50,0	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Tem capacidade de iniciativa no seu trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo em parte	6	42,9	42,9	42,9
Valid Concordo totalmente	8	57,1	57,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Deteta assiduamente oportunidades de melhoria

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Concordo em parte	9	64,3	64,3	64,3
Valid Concordo totalmente	5	35,7	35,7	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Está constantemente a propor novas ideias

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	7,1	7,1
	Concordo em parte	10	71,4	78,6
	Concordo totalmente	3	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0

Procura solucionar os desafios através de ideias inovadoras

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	7,1	7,1
	Discordo em parte	1	7,1	14,3
	Concordo em parte	8	57,1	71,4
	Concordo totalmente	4	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0

Experimentar novas ideias

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo em parte	8	57,1	57,1
	Concordo totalmente	6	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0

Procedimentos de comunicação interna são claros

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo em parte	5	35,7	35,7
	Concordo em parte	3	21,4	57,1
	Concordo totalmente	6	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0

Como são comunicados os acontecimentos importantes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	E-mail	6	42,9	42,9
	Reunião coletiva virtual	1	7,1	50,0

Reunião coletiva presencial	7	50,0	50,0	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Como se sente quanto à forma como a informação é divulgada

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Pouco Satisfeito	1	7,1	7,1	7,1
Satisfeito	9	64,3	64,3	71,4
Muito Satisfeito	4	28,6	28,6	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Informação enviada com antecedência

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo em parte	1	7,1	7,1	7,1
Concordo em parte	7	50,0	50,0	57,1
Concordo totalmente	6	42,9	42,9	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Comunica de forma clara e efetiva

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo em parte	1	7,1	7,1	7,1
Concordo em parte	5	35,7	35,7	42,9
Concordo totalmente	8	57,1	57,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Comunica a todos os trabalhadores o êxito no cumprimento dos objetivos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Concordo em parte	8	57,1	57,1	57,1
Concordo totalmente	6	42,9	42,9	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Motiva a sua equipe para atingir e/ou superar os objetivos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Concordo em parte	7	50,0	50,0	50,0
Valid	Concordo totalmente	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Sabe escutar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Concordo em parte	6	42,9	42,9	42,9
Valid	Concordo totalmente	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Valoriza as opiniões da equipa de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Concordo em parte	5	35,7	35,7	35,7
Valid	Concordo totalmente	9	64,3	64,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Boa comunicação entre superior e equipa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Discordo em parte	1	7,1	7,1	7,1
	Concordo em parte	3	21,4	21,4	28,6
Valid	Concordo totalmente	10	71,4	71,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Feedback do superior

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Discordo em parte	2	14,3	14,3	14,3
	Concordo em parte	2	14,3	14,3	28,6
Valid	Concordo totalmente	10	71,4	71,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Somos uma equipa e posso confiar nos meus colegas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo em parte	1	7,1	7,1	7,1
	Concordo em parte	3	21,4	21,4	28,6
	Concordo totalmente	10	71,4	71,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Tenho respeito para com os colegas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo em parte	1	7,1	7,1	7,1
	Concordo totalmente	13	92,9	92,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Sou respeitado pelos meus colegas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo em parte	4	28,6	28,6	28,6
	Concordo totalmente	10	71,4	71,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Consigo reconhecer as boas práticas dos colegas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo em parte	3	21,4	21,4	21,4
	Concordo totalmente	11	78,6	78,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Os meus colegas reconhecem o meu trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo em parte	7	50,0	50,0	50,0
	Concordo totalmente	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Os trabalhadores unem-se nos momentos cruciais da empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	6	42,9	42,9	42,9
	Sim	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Há uma preocupação em promover a participação dos trabalhadores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	8	57,1	57,1	57,1
	Sim	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Há receptividade à interculturalidade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	10	71,4	71,4	71,4
	Sim	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Não existem momentos de partilha e troca de experiências

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	13	92,9	92,9	92,9
	Sim	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

A maioria dos trabalhadores fica isolada no seu posto de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	14	100,0	100,0	100,0

O trabalho em equipa na nossa empresa rentabiliza o tempo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	7	50,0	50,0	50,0

Sim	7	50,0	50,0	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Há uma predisposição geral para a aceitação de novas ideias

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	9	64,3	64,3	64,3
Valid Sim	5	35,7	35,7	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Outra

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	14	100,0	100,0	100,0

Formação ao nível das relações interpessoais

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim. Porquê?	11	78,6	78,6	78,6
Valid Não	3	21,4	21,4	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Identifica-se com o seu trabalho e acredita no que faz

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	14	100,0	100,0	100,0

Satisfação quanto à empresa onde trabalha

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Satisfeito	5	35,7	35,7	35,7
Valid Muito Satisfeito	9	64,3	64,3	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Horário de trabalho livre

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1º	2	14,3	14,3	14,3
3º	3	21,4	21,4	35,7
4º	2	14,3	14,3	50,0
Valid 5º	2	14,3	14,3	64,3
6º	2	14,3	14,3	78,6
7º	2	14,3	14,3	92,9
8º	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Possibilidade de crescimento na carreira profissional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1º	3	21,4	21,4	21,4
2º	5	35,7	35,7	57,1
Valid 3º	2	14,3	14,3	71,4
8º	4	28,6	28,6	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Ambiente amigável

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1º	4	28,6	28,6	28,6
2º	2	14,3	14,3	42,9
3º	2	14,3	14,3	57,1
Valid 4º	1	7,1	7,1	64,3
6º	1	7,1	7,1	71,4
7º	1	7,1	7,1	78,6
8º	3	21,4	21,4	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Momentos de lazer e confraternização com os colegas da empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1º	1	7,1	7,1	7,1
Valid 2º	2	14,3	14,3	21,4
3º	4	28,6	28,6	50,0

5º	1	7,1	7,1	57,1
6º	3	21,4	21,4	78,6
7º	3	21,4	21,4	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Formações nas diferentes áreas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1º	1	7,1	7,1	7,1
2º	2	14,3	14,3	21,4
3º	4	28,6	28,6	50,0
4º	1	7,1	7,1	57,1
Valid 5º	2	14,3	14,3	71,4
6º	2	14,3	14,3	85,7
7º	1	7,1	7,1	92,9
8º	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Atividades Team building ou Coaching

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1º	2	14,3	14,3	14,3
2º	1	7,1	7,1	21,4
3º	1	7,1	7,1	28,6
Valid 4º	4	28,6	28,6	57,1
5º	4	28,6	28,6	85,7
6º	1	7,1	7,1	92,9
8º	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Benefícios em forma de férias ou vales de oferta

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1º	1	7,1	7,1	7,1
Valid 2º	1	7,1	7,1	14,3
3º	1	7,1	7,1	21,4
4º	2	14,3	14,3	35,7

5º	3	21,4	21,4	57,1
7º	1	7,1	7,1	64,3
8º	5	35,7	35,7	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Facilidade de comunicação entre colegas dos diversos postos da empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1º	3	21,4	21,4	21,4
2º	3	21,4	21,4	42,9
3º	2	14,3	14,3	57,1
Valid 4º	1	7,1	7,1	64,3
7º	3	21,4	21,4	85,7
8º	2	14,3	14,3	100,0
Total	14	100,0	100,0	

O meu trabalho faz-me sentir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Feliz e preenchido	6	42,9	42,9	42,9
Feliz	7	50,0	50,0	92,9
Cansa-me e não me preenche	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Recomendações na gestão de pessoas que ajude a melhorar o desempenho geral da empresa

Recomendações na gestão do processo que ajudas a melhorar o desempenho geral da empresa					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	11	78,6	78,6	78,6	
	Melhorar a comunicação, o ambiente de trabalho, fo	1	7,1	7,1	85,7
	Metodologia de processos de gestão de tempo e orga	1	7,1	7,1	92,9
	Ouvir mais as opiniões dos colaboradores Melhor co	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

Tempo na empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Menos de um ano	1	7,1	7,1	7,1
1-2 anos	3	21,4	21,4	28,6
3-5 anos	2	14,3	14,3	42,9
6-10 anos	3	21,4	21,4	64,3
Mais de 10 anos	5	35,7	35,7	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Nível hierárquico

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Administração	5	35,7	35,7	35,7
Chefia de topo	3	21,4	21,4	57,1
Chefia intermédia	1	7,1	7,1	64,3
Técnico	5	35,7	35,7	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Departamento

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Administração	1	7,1	7,1	7,1
Financeiro	3	21,4	21,4	28,6
Gestão	1	7,1	7,1	35,7
Grafico-Industrial	1	7,1	7,1	42,9
Logística	2	14,3	14,3	57,1
Logística/Qualidade	1	7,1	7,1	64,3
Recursos Humanos	2	14,3	14,3	78,6
Técnico comercial	2	14,3	14,3	92,9
Vendas	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21 – 30	2	14,3	14,3	14,3
31 – 40	7	50,0	50,0	64,3
41 – 50	3	21,4	21,4	85,7
51 – 60	1	7,1	7,1	92,9
Mais de 60	1	7,1	7,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Género

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Masculino	6	42,9	42,9	42,9
Feminino	8	57,1	57,1	100,0
Total	14	100,0	100,0	

Análise de Dados de Inquéritos SPSS – Pequena Empresa Y:

Oportunidades de formação e evolução na carreira profissional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	18	75,0	75,0	75,0
Não	6	25,0	25,0	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Valorização da formação na empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada Satisfeito	3	12,5	12,5	12,5
Pouco Satisfeito	4	16,7	16,7	29,2
Valid Satisfeito	16	66,7	66,7	95,8
Muito Satisfeito	1	4,2	4,2	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Formação oferecida pela empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada Satisfeito	5	20,8	20,8	20,8
Pouco Satisfeito	6	25,0	25,0	45,8
Valid Satisfeito	10	41,7	41,7	87,5
Muito Satisfeito	3	12,5	12,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Formação adequada às funções

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada Satisfeito	3	12,5	12,5	12,5
Pouco Satisfeito	6	25,0	25,0	37,5
Valid Satisfeito	14	58,3	58,3	95,8
Muito Satisfeito	1	4,2	4,2	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Incentivo para participar em formações

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Satisfeito	5	20,8	20,8	20,8
	Pouco Satisfeito	2	8,3	8,3	29,2
	Satisfeito	13	54,2	54,2	83,3
	Muito Satisfeito	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Preferências na escolha da formação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sessões teóricas sobre a função exercida	1	4,2	4,2	4,2
	Sessões teórico-práticas sobre a função exercida	11	45,8	45,8	50,0
	Sessões de aperfeiçoamento e superação profissional e pessoal	12	50,0	50,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Frequência com que é avaliado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	8	33,3	33,3	33,3
	Raramente	2	8,3	8,3	41,7
	Ocasionalmente	10	41,7	41,7	83,3
	Regularmente	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Grau de satisfação quanto aos critérios de avaliação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Satisfeito	5	20,8	22,7	22,7
	Pouco Satisfeito	4	16,7	18,2	40,9
	Satisfeito	11	45,8	50,0	90,9
	Muito Satisfeito	2	8,3	9,1	100,0
	Total	22	91,7	100,0	

Missing	System	2	8,3	
Total		24	100,0	

Concretização profissional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não	13	54,2	54,2	54,2
Valid	Sim	11	45,8	45,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Desmotivação profissional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não	20	83,3	83,3	83,3
Valid	Sim	4	16,7	16,7	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Satisfação Salarial

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não	22	91,7	91,7	91,7
Valid	Sim	2	8,3	8,3	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Salário reduzido para a função exercida

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não	13	54,2	54,2	54,2
Valid	Sim	11	45,8	45,8	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Excelente ambiente interno

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não	20	83,3	83,3	83,3
Valid	Sim	4	16,7	16,7	100,0

Total	24	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Facilidade em comunicar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	13	54,2	54,2	54,2
Valid Sim	11	45,8	45,8	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Incapacidade de comunicar e/ou partilhar questões

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	22	91,7	91,7	91,7
Valid Sim	2	8,3	8,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Outra

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	22	91,7	100,0	100,0
Missing System	2	8,3		
Total	24	100,0		

Clareza na comunicação dos objetivos da minha função

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pouco Satisfeito	4	16,7	16,7	16,7
Valid Satisfeito	17	70,8	70,8	87,5
Valid Muito Satisfeito	3	12,5	12,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Forma como os colegas me foram apresentados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pouco Satisfeito	2	8,3	8,3	8,3
Valid Satisfeito	16	66,7	66,7	75,0

Muito Satisfeito	6	25,0	25,0	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Apoio inicial fornecido por parte do superior

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pouco Satisfeito	1	4,2	4,3	4,3
Valid Satisfeito	15	62,5	65,2	69,6
Valid Muito Satisfeito	7	29,2	30,4	100,0
Total	23	95,8	100,0	
Missing System	1	4,2		
Total	24	100,0		

Informação recebida sobre a empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada Satisfeito	1	4,2	4,3	4,3
Valid Pouco Satisfeito	4	16,7	17,4	21,7
Valid Satisfeito	14	58,3	60,9	82,6
Valid Muito Satisfeito	4	16,7	17,4	100,0
Total	23	95,8	100,0	
Missing System	1	4,2		
Total	24	100,0		

Ajuste das funções aos objetivos profissionais

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada Satisfeito	2	8,3	8,7	8,7
Valid Pouco Satisfeito	6	25,0	26,1	34,8
Valid Satisfeito	12	50,0	52,2	87,0
Valid Muito Satisfeito	3	12,5	13,0	100,0
Total	23	95,8	100,0	
Missing System	1	4,2		
Total	24	100,0		

Questionários de avaliação de satisfação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Satisfeito	5	20,8	21,7	21,7
	Pouco Satisfeito	8	33,3	34,8	56,5
	Satisfeito	10	41,7	43,5	100,0
	Total	23	95,8	100,0	
Missing	System	1	4,2		
Total		24	100,0		

Incentivo ao bom ambiente de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Satisfeito	1	4,2	4,3	4,3
	Pouco Satisfeito	6	25,0	26,1	30,4
	Satisfeito	14	58,3	60,9	91,3
	Muito Satisfeito	2	8,3	8,7	100,0
	Total	23	95,8	100,0	
Missing	System	1	4,2		
Total		24	100,0		

Preocupação da empresa pelas condições de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Satisfeito	2	8,3	8,7	8,7
	Pouco Satisfeito	4	16,7	17,4	26,1
	Satisfeito	15	62,5	65,2	91,3
	Muito Satisfeito	2	8,3	8,7	100,0
	Total	23	95,8	100,0	
Missing	System	1	4,2		
Total		24	100,0		

Análise das funções que exerce

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tenho conhecimento claro das minhas funções	21	87,5	87,5	87,5
	As competências exigidas não correspondem à minha função	1	4,2	4,2	91,7

As minhas funções são claras e permitem-me evoluir dentro da empresa	2	8,3	8,3	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Como avalia o programa de motivação da sua empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Negativo	3	12,5	12,5	12,5
Razoável	17	70,8	70,8	83,3
Positivo	4	16,7	16,7	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Tem autonomia no seu trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	3	12,5	12,5	12,5
Discordo em parte	1	4,2	4,2	16,7
Concordo em parte	10	41,7	41,7	58,3
Concordo totalmente	10	41,7	41,7	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Tem capacidade de iniciativa no seu trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	3	12,5	12,5	12,5
Concordo em parte	12	50,0	50,0	62,5
Concordo totalmente	9	37,5	37,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Deteta assiduamente oportunidades de melhoria

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	4	16,7	16,7	16,7
Discordo em parte	4	16,7	16,7	33,3
Concordo em parte	9	37,5	37,5	70,8
Concordo totalmente	7	29,2	29,2	100,0

Total	24	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Está constantemente a propor novas ideias

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	5	20,8	20,8	20,8
Discordo em parte	6	25,0	25,0	45,8
Valid Concordo em parte	8	33,3	33,3	79,2
Concordo totalmente	5	20,8	20,8	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Procura solucionar os desafios através de ideias inovadoras

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	4	16,7	16,7	16,7
Discordo em parte	1	4,2	4,2	20,8
Valid Concordo em parte	14	58,3	58,3	79,2
Concordo totalmente	5	20,8	20,8	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Experimentar novas ideias

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	2	8,3	8,3	8,3
Discordo em parte	3	12,5	12,5	20,8
Valid Concordo em parte	9	37,5	37,5	58,3
Concordo totalmente	10	41,7	41,7	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Procedimentos de comunicação interna são claros

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	3	12,5	12,5	12,5
Discordo em parte	5	20,8	20,8	33,3
Valid Concordo em parte	11	45,8	45,8	79,2
Concordo totalmente	5	20,8	20,8	100,0

Total	24	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Como são comunicados os acontecimentos importantes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Rede online interna	1	4,2	4,5	4,5
	Telefone	12	50,0	54,5	59,1
	Reunião coletiva virtual	2	8,3	9,1	68,2
	Reunião individual presencial	5	20,8	22,7	90,9
	Reunião coletiva presencial	2	8,3	9,1	100,0
	Total	22	91,7	100,0	
Missing	System	2	8,3		
Total		24	100,0		

Como se sente quanto à forma como a informação é divulgada

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Satisfeito	2	8,3	8,7	8,7
	Pouco Satisfeito	7	29,2	30,4	39,1
	Satisfeito	12	50,0	52,2	91,3
	Muito Satisfeito	2	8,3	8,7	100,0
	Total	23	95,8	100,0	
Missing	System	1	4,2		
Total		24	100,0		

Informação enviada com antecedência

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	6	25,0	26,1	26,1
	Discordo em parte	4	16,7	17,4	43,5
	Concordo em parte	11	45,8	47,8	91,3
	Concordo totalmente	2	8,3	8,7	100,0
	Total	23	95,8	100,0	
Missing	System	1	4,2		
Total		24	100,0		

Comunica de forma clara e efetiva

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	2	8,3	8,7	8,7
	Discordo em parte	4	16,7	17,4	26,1
	Concordo em parte	12	50,0	52,2	78,3
	Concordo totalmente	5	20,8	21,7	100,0
	Total	23	95,8	100,0	
Missing	System	1	4,2		
Total		24	100,0		

Comunica a todos os trabalhadores o êxito no cumprimento dos objetivos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	5	20,8	21,7	21,7
	Discordo em parte	2	8,3	8,7	30,4
	Concordo em parte	14	58,3	60,9	91,3
	Concordo totalmente	2	8,3	8,7	100,0
	Total	23	95,8	100,0	
Missing	System	1	4,2		
Total		24	100,0		

Motiva a sua equipa para atingir e/ou superar os objetivos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	4	16,7	17,4	17,4
	Discordo em parte	1	4,2	4,3	21,7
	Concordo em parte	14	58,3	60,9	82,6
	Concordo totalmente	4	16,7	17,4	100,0
	Total	23	95,8	100,0	
Missing	System	1	4,2		
Total		24	100,0		

Sabe escutar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo em parte	4	16,7	17,4	17,4
	Concordo em parte	9	37,5	39,1	56,5
	Concordo totalmente	10	41,7	43,5	100,0
	Total	23	95,8	100,0	
Missing	System	1	4,2		
Total		24	100,0		

Valoriza as opiniões da equipa de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	5	20,8	21,7	21,7
	Discordo em parte	2	8,3	8,7	30,4
	Concordo em parte	12	50,0	52,2	82,6
	Concordo totalmente	4	16,7	17,4	100,0
	Total	23	95,8	100,0	
Missing	System	1	4,2		
Total		24	100,0		

Boa comunicação entre superior e equipa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	2	8,3	8,7	8,7
	Discordo em parte	4	16,7	17,4	26,1
	Concordo em parte	13	54,2	56,5	82,6
	Concordo totalmente	4	16,7	17,4	100,0
	Total	23	95,8	100,0	
Missing	System	1	4,2		
Total		24	100,0		

Feedback do superior

LXXX

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	3	12,5	13,0	13,0
	Discordo em parte	5	20,8	21,7	34,8
	Concordo em parte	11	45,8	47,8	82,6
	Concordo totalmente	4	16,7	17,4	100,0
	Total	23	95,8	100,0	
Missing	System	1	4,2		
Total		24	100,0		

Somos uma equipa e posso confiar nos meus colegas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	3	12,5	13,0	13,0
	Discordo em parte	3	12,5	13,0	26,1
	Concordo em parte	6	25,0	26,1	52,2
	Concordo totalmente	11	45,8	47,8	100,0
	Total	23	95,8	100,0	
Missing	System	1	4,2		
Total		24	100,0		

Tenho respeito para com os colegas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo em parte	9	37,5	39,1	39,1
	Concordo totalmente	14	58,3	60,9	100,0
	Total	23	95,8	100,0	
Missing	System	1	4,2		
Total		24	100,0		

Sou respeitado pelos meus colegas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo em parte	3	12,5	13,0	13,0
	Concordo em parte	12	50,0	52,2	65,2

	Concordo totalmente	8	33,3	34,8	100,0
	Total	23	95,8	100,0	
Missing	System	1	4,2		
Total		24	100,0		

Consigo reconhecer as boas práticas dos colegas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Concordo em parte	10	41,7	43,5	43,5
Valid	Concordo totalmente	13	54,2	56,5	100,0
	Total	23	95,8	100,0	
Missing	System	1	4,2		
Total		24	100,0		

Os meus colegas reconhecem o meu trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Discordo totalmente	1	4,2	4,8	4,8
	Discordo em parte	2	8,3	9,5	14,3
Valid	Concordo em parte	12	50,0	57,1	71,4
	Concordo totalmente	6	25,0	28,6	100,0
	Total	21	87,5	100,0	
Missing	System	3	12,5		
Total		24	100,0		

Os trabalhadores unem-se nos momentos cruciais da empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não	17	70,8	70,8	70,8
Valid	Sim	7	29,2	29,2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Há uma preocupação em promover a participação dos trabalhadores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

	Não	17	70,8	70,8	70,8
Valid	Sim	7	29,2	29,2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Há receptividade à interculturalidade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não	23	95,8	95,8	95,8
Valid	Sim	1	4,2	4,2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Não existem momentos de partilha e troca de experiências

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não	17	70,8	70,8	70,8
Valid	Sim	7	29,2	29,2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

A maioria dos trabalhadores fica isolada no seu posto de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não	17	70,8	70,8	70,8
Valid	Sim	7	29,2	29,2	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

O trabalho em equipa na nossa empresa rentabiliza o tempo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não	18	75,0	75,0	75,0
Valid	Sim	6	25,0	25,0	100,0
	Total	24	100,0	100,0	

Há uma predisposição geral para a aceitação de novas ideias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	17	70,8	70,8	70,8

Sim	7	29,2	29,2	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Outra

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	22	91,7	100,0	100,0
Missing System	2	8,3		
Total	24	100,0		

Formação ao nível das relações interpessoais

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim. Porquê?	3	12,5	12,5	12,5
Não	15	62,5	62,5	75,0
As colegas têm dificuldade de relacionamento, sobretudo de respeito	1	4,2	4,2	79,2
Valid Conflitos laborais	1	4,2	4,2	83,3
É importante para qualquer empresa que haja boas relações interpessoais	1	4,2	4,2	87,5
Para que tudo fluísse de forma melhor	1	4,2	4,2	91,7
Para um melhor trabalho em equipa	1	4,2	4,2	95,8
Total	24	100,0	100,0	100,0

Identifica-se com o seu trabalho e acredita no que faz

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	24	100,0	100,0	100,0

Satisfação quanto à empresa onde trabalha

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada Satisfeito	1	4,2	4,3	4,3

	Pouco Satisfeito	4	16,7	17,4	21,7
	Satisfeito	15	62,5	65,2	87,0
	Muito Satisfeito	3	12,5	13,0	100,0
	Total	23	95,8	100,0	
Missing	System	1	4,2		
Total		24	100,0		

Horário de trabalho livre

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1º	2	8,3	9,1	9,1
2º	4	16,7	18,2	27,3
3º	2	8,3	9,1	36,4
4º	2	8,3	9,1	45,5
5º	1	4,2	4,5	50,0
7º	4	16,7	18,2	68,2
8º	7	29,2	31,8	100,0
Total	22	91,7	100,0	
Missing	System	2	8,3	
Total	24	100,0		

Possibilidade de crescimento na carreira profissional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1º	8	33,3	34,8	34,8
2º	3	12,5	13,0	47,8
3º	1	4,2	4,3	52,2
4º	2	8,3	8,7	60,9
5º	2	8,3	8,7	69,6
6º	2	8,3	8,7	78,3
7º	2	8,3	8,7	87,0
8º	3	12,5	13,0	100,0
Total	23	95,8	100,0	
Missing	System	1	4,2	
Total	24	100,0		

Ambiente amigável

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1º	7	29,2	30,4	30,4
2º	7	29,2	30,4	60,9
3º	1	4,2	4,3	65,2
Valid 4º	5	20,8	21,7	87,0
6º	1	4,2	4,3	91,3
7º	1	4,2	4,3	95,7
8º	1	4,2	4,3	100,0
Total	23	95,8	100,0	
Missing System	1	4,2		
Total	24	100,0		

Momentos de lazer e confraternização com os colegas da empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1º	1	4,2	4,5	4,5
2º	2	8,3	9,1	13,6
3º	5	20,8	22,7	36,4
Valid 4º	1	4,2	4,5	40,9
5º	6	25,0	27,3	68,2
6º	3	12,5	13,6	81,8
7º	4	16,7	18,2	100,0
Total	22	91,7	100,0	
Missing System	2	8,3		
Total	24	100,0		

Formações nas diferentes áreas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2º	4	16,7	17,4	17,4
3º	2	8,3	8,7	26,1
4º	5	20,8	21,7	47,8
Valid 5º	4	16,7	17,4	65,2
6º	4	16,7	17,4	82,6
7º	2	8,3	8,7	91,3
8º	2	8,3	8,7	100,0

	Total	23	95,8	100,0
Missing	System	1	4,2	
Total		24	100,0	

Atividades Team building ou Coaching

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1º	1	4,2	4,5	4,5
2º	2	8,3	9,1	13,6
3º	3	12,5	13,6	27,3
4º	2	8,3	9,1	36,4
Valid 5º	4	16,7	18,2	54,5
6º	5	20,8	22,7	77,3
7º	3	12,5	13,6	90,9
8º	2	8,3	9,1	100,0
Total	22	91,7	100,0	
Missing	System	2	8,3	
Total	24	100,0		

Benefícios em forma de férias ou vales de oferta

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1º	3	12,5	13,6	13,6
3º	3	12,5	13,6	27,3
4º	2	8,3	9,1	36,4
Valid 5º	3	12,5	13,6	50,0
6º	4	16,7	18,2	68,2
7º	3	12,5	13,6	81,8
8º	4	16,7	18,2	100,0
Total	22	91,7	100,0	
Missing	System	2	8,3	
Total	24	100,0		

Facilidade de comunicação entre colegas dos diversos postos da empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1º	2	8,3	9,1	9,1

	2º	2	8,3	9,1	18,2
	3º	5	20,8	22,7	40,9
	4º	2	8,3	9,1	50,0
	5º	2	8,3	9,1	59,1
	6º	3	12,5	13,6	72,7
	7º	3	12,5	13,6	86,4
	8º	3	12,5	13,6	100,0
	Total	22	91,7	100,0	
Missing	System	2	8,3		
Total		24	100,0		

O meu trabalho faz-me sentir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Feliz e preenchido	5	20,8	22,7	22,7
	Feliz	11	45,8	50,0	72,7
Valid	Cansa-me e não me preenche	5	20,8	22,7	95,5
	Cansa-me e estou à espera de oportunidade para sair	1	4,2	4,5	100,0
	Total	22	91,7	100,0	
Missing	System	2	8,3		
Total		24	100,0		

Recomendações na gestão de pessoas que ajude a melhorar o desempenho geral da empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		21	87,5	87,5	87,5
	Seria importante fazer formações a vários níveis incluindo ao nível das relações interpessoais	1	4,2	4,2	91,7
Valid	Tentar colocar os funcionários com funções que se adequem melhor à pessoa, originando consequentemente satisfação profissional	1	4,2	4,2	95,8

Um bom sistema de compensação/punição. O bom desempenho deve ser compensado.	1	4,2	4,2	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Tempo na empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menos de um ano	2	8,3	8,7	8,7
1-2 anos	1	4,2	4,3	13,0
3-5 anos	4	16,7	17,4	30,4
6-10 anos	3	12,5	13,0	43,5
Mais de 10 anos	13	54,2	56,5	100,0
Total	23	95,8	100,0	
Missing System	1	4,2		
Total	24	100,0		

Nível hierárquico

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chefia de topo	1	4,2	4,2	4,2
Técnico	8	33,3	33,3	37,5
Outro	15	62,5	62,5	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Departamento

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Animação sócio-cultural	18	75,0	75,0	75,0
Direção Técnica	1	4,2	4,2	79,2
Geriatria	1	4,2	4,2	83,3
Limpeza	2	8,3	8,3	91,7
Psicologia	1	4,2	4,2	95,8
Total	24	100,0	100,0	100,0

		Idade			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 – 30	3	12,5	13,0	13,0
	31 – 40	6	25,0	26,1	39,1
	41 – 50	6	25,0	26,1	65,2
	51 – 60	6	25,0	26,1	91,3
	Mais de 60	2	8,3	8,7	100,0
Total		23	95,8	100,0	
Missing	System	1	4,2		
Total		24	100,0		

		Género			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	24	100,0	100,0	100,0

Análise de Dados de Inquéritos SPSS – Média Empresa Z:

Oportunidades de formação e evolução na carreira profissional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	28	93,3	96,6	96,6
	Não	1	3,3	3,4	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		

Valorização da formação na empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Satisfeito	1	3,3	3,3	3,3
	Pouco Satisfeito	2	6,7	6,7	10,0
	Satisfeito	24	80,0	80,0	90,0
	Muito Satisfeito	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Formação oferecida pela empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Satisfeito	3	10,0	10,0	10,0
	Pouco Satisfeito	1	3,3	3,3	13,3
	Satisfeito	22	73,3	73,3	86,7
	Muito Satisfeito	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Formação adequada às funções

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Satisfeito	2	6,7	6,7	6,7
	Pouco Satisfeito	4	13,3	13,3	20,0
	Satisfeito	20	66,7	66,7	86,7
	Muito Satisfeito	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Incentivo para participar em formações

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Satisfeito	3	10,0	10,3	10,3
	Pouco Satisfeito	5	16,7	17,2	27,6
	Satisfeito	17	56,7	58,6	86,2
	Muito Satisfeito	4	13,3	13,8	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		

Preferências na escolha da formação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sessões teóricas sobre a função exercida	1	3,3	3,3	3,3
	Sessões teórico-práticas sobre a função exercida	17	56,7	56,7	60,0
	Sessões de Team Building	1	3,3	3,3	63,3
	Sessões de aperfeiçoamento e superação profissional e pessoal	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Frequência com que é avaliado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	8	26,7	26,7	26,7
	Raramente	7	23,3	23,3	50,0
	Ocasionalmente	10	33,3	33,3	83,3
	Regularmente	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Grau de satisfação quanto aos critérios de avaliação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

	Nada Satisfeito	2	6,7	7,4	7,4
	Pouco Satisfeito	2	6,7	7,4	14,8
Valid	Satisfeito	18	60,0	66,7	81,5
	Muito Satisfeito	5	16,7	18,5	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Missing	System	3	10,0		
Total		30	100,0		

Concretização profissional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não	10	33,3	37,0	37,0
Valid	Sim	17	56,7	63,0	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Missing	System	3	10,0		
Total		30	100,0		

Desmotivação profissional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não	26	86,7	86,7	86,7
Valid	Sim	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Satisfação Salarial

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não	21	70,0	70,0	70,0
Valid	Sim	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Salário reduzido para a função exercida

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não	18	60,0	60,0	60,0
Valid	Sim	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Excelente ambiente interno

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	24	80,0	80,0	80,0
Valid Sim	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Facilidade em comunicar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	15	50,0	50,0	50,0
Valid Sim	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Incapacidade de comunicar e/ou partilhar questões

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	26	86,7	86,7	86,7
Valid Sim	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Outra

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	21	70,0	100,0	100,0
Missing System	9	30,0		
Total	30	100,0		

Clareza na comunicação dos objetivos da minha função

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pouco Satisfeito	2	6,7	7,1	7,1
Valid Satisfeito	23	76,7	82,1	89,3
Valid Muito Satisfeito	3	10,0	10,7	100,0
Total	28	93,3	100,0	
Missing System	2	6,7		

Total	30	100,0		
-------	----	-------	--	--

Forma como os colegas me foram apresentados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco Satisfeito	3	10,0	10,7	10,7
	Satisfeito	21	70,0	75,0	85,7
	Muito Satisfeito	4	13,3	14,3	100,0
	Total	28	93,3	100,0	
Missing	System	2	6,7		
Total		30	100,0		

Apoio inicial fornecido por parte do superior

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco Satisfeito	1	3,3	3,4	3,4
	Satisfeito	25	83,3	86,2	89,7
	Muito Satisfeito	3	10,0	10,3	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		

Informação recebida sobre a empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco Satisfeito	2	6,7	7,4	7,4
	Satisfeito	21	70,0	77,8	85,2
	Muito Satisfeito	4	13,3	14,8	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Missing	System	3	10,0		
Total		30	100,0		

Ajuste das funções aos objetivos profissionais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco Satisfeito	3	10,0	10,7	10,7
	Satisfeito	20	66,7	71,4	82,1

	Muito Satisfeito	5	16,7	17,9	100,0
	Total	28	93,3	100,0	
Missing	System	2	6,7		
Total		30	100,0		

Questionários de avaliação de satisfação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Nada Satisfeito	4	13,3	14,3	14,3
	Pouco Satisfeito	3	10,0	10,7	25,0
Valid	Satisfeito	19	63,3	67,9	92,9
	Muito Satisfeito	2	6,7	7,1	100,0
	Total	28	93,3	100,0	
Missing	System	2	6,7		
Total		30	100,0		

Incentivo ao bom ambiente de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Nada Satisfeito	1	3,3	3,4	3,4
	Pouco Satisfeito	5	16,7	17,2	20,7
Valid	Satisfeito	21	70,0	72,4	93,1
	Muito Satisfeito	2	6,7	6,9	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		

Preocupação da empresa pelas condições de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Pouco Satisfeito	3	10,0	10,3	10,3
Valid	Satisfeito	24	80,0	82,8	93,1
	Muito Satisfeito	2	6,7	6,9	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		

Análise das funções que exerce

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tenho conhecimento claro das minhas funções	23	76,7	85,2	85,2
	A descrição formal das minhas funções não corresponde à realidade	1	3,3	3,7	88,9
	As minhas funções são claras e permitem-me evoluir dentro da empresa	3	10,0	11,1	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Missing	System	3	10,0		
Total		30	100,0		

Como avalia o programa de motivação da sua empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito negativo	5	16,7	16,7	16,7
	Negativo	2	6,7	6,7	23,3
	Razoável	17	56,7	56,7	80,0
	Positivo	5	16,7	16,7	96,7
	Muito positivo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tem autonomia no seu trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	2	6,7	6,9	6,9
	Discordo em parte	2	6,7	6,9	13,8
	Concordo em parte	14	46,7	48,3	62,1
	Concordo totalmente	11	36,7	37,9	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		

Tem capacidade de iniciativa no seu trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	2	6,7	6,7	6,7
	Discordo em parte	3	10,0	10,0	16,7
	Concordo em parte	13	43,3	43,3	60,0
	Concordo totalmente	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Deteta assiduamente oportunidades de melhoria

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	2	6,7	6,7	6,7
	Discordo em parte	1	3,3	3,3	10,0
	Concordo em parte	18	60,0	60,0	70,0
	Concordo totalmente	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Está constantemente a propor novas ideias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	3	10,0	10,0	10,0
	Discordo em parte	4	13,3	13,3	23,3
	Concordo em parte	14	46,7	46,7	70,0
	Concordo totalmente	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Procura solucionar os desafios através de ideias inovadoras

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	2	6,7	6,7	6,7
	Discordo em parte	2	6,7	6,7	13,3
	Concordo em parte	13	43,3	43,3	56,7
	Concordo totalmente	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Experimentar novas ideias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo em parte	3	10,0	10,0	10,0
	Concordo em parte	13	43,3	43,3	53,3
	Concordo totalmente	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Procedimentos de comunicação interna são claros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo em parte	2	6,7	6,7	6,7
	Concordo em parte	13	43,3	43,3	50,0
	Concordo totalmente	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Como são comunicados os acontecimentos importantes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	E-mail	1	3,3	3,3	3,3
	Telefone	4	13,3	13,3	16,7
	Reunião individual virtual	4	13,3	13,3	30,0
	Reunião coletiva virtual	4	13,3	13,3	43,3
	Reunião individual presencial	3	10,0	10,0	53,3
	Reunião coletiva presencial	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Como se sente quanto à forma como a informação é divulgada

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco Satisfeito	4	13,3	13,8	13,8
	Satisfeito	25	83,3	86,2	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		

Informação enviada com antecedência

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo em parte	3	10,0	10,0	10,0
	Concordo em parte	17	56,7	56,7	66,7
	Concordo totalmente	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Comunica de forma clara e efetiva

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo em parte	2	6,7	6,7	6,7
	Concordo em parte	15	50,0	50,0	56,7
	Concordo totalmente	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Comunica a todos os trabalhadores o êxito no cumprimento dos objetivos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo em parte	8	26,7	26,7	26,7
	Concordo em parte	14	46,7	46,7	73,3
	Concordo totalmente	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Motiva a sua equipa para atingir e/ou superar os objetivos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo em parte	2	6,7	6,7	6,7
	Concordo em parte	18	60,0	60,0	66,7
	Concordo totalmente	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Sabe escutar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo em parte	2	6,7	6,7	6,7
	Concordo em parte	16	53,3	53,3	60,0
	Concordo totalmente	12	40,0	40,0	100,0

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Valoriza as opiniões da equipa de trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo em parte	4	13,3	13,3	13,3
Valid Concordo em parte	19	63,3	63,3	76,7
Valid Concordo totalmente	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Boa comunicação entre superior e equipa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo em parte	4	13,3	13,3	13,3
Valid Concordo em parte	18	60,0	60,0	73,3
Valid Concordo totalmente	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Feedback do superior

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo em parte	5	16,7	16,7	16,7
Valid Concordo em parte	22	73,3	73,3	90,0
Valid Concordo totalmente	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Somos uma equipa e posso confiar nos meus colegas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo totalmente	2	6,7	6,7	6,7
Valid Discordo em parte	13	43,3	43,3	50,0
Valid Concordo em parte	9	30,0	30,0	80,0
Valid Concordo totalmente	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tenho respeito para com os colegas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo em parte	3	10,0	10,3	10,3
	Concordo em parte	11	36,7	37,9	48,3
	Concordo totalmente	15	50,0	51,7	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		

Sou respeitado pelos meus colegas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	2	6,7	7,1	7,1
	Discordo em parte	6	20,0	21,4	28,6
	Concordo em parte	15	50,0	53,6	82,1
	Concordo totalmente	5	16,7	17,9	100,0
	Total	28	93,3	100,0	
Missing	System	2	6,7		
Total		30	100,0		

Consigo reconhecer as boas práticas dos colegas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo em parte	4	13,3	13,3	13,3
	Concordo em parte	14	46,7	46,7	60,0
	Concordo totalmente	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Os meus colegas reconhecem o meu trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo em parte	10	33,3	33,3	33,3
	Concordo em parte	12	40,0	40,0	73,3
	Concordo totalmente	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Os trabalhadores unem-se nos momentos cruciais da empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	13	43,3	59,1	59,1
	Sim	9	30,0	40,9	100,0
	Total	22	73,3	100,0	
Missing	System	8	26,7		
Total		30	100,0		

Há uma preocupação em promover a participação dos trabalhadores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	14	46,7	58,3	58,3
	Sim	10	33,3	41,7	100,0
	Total	24	80,0	100,0	
Missing	System	6	20,0		
Total		30	100,0		

Há receptividade à interculturalidade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	17	56,7	81,0	81,0
	Sim	4	13,3	19,0	100,0
	Total	21	70,0	100,0	
Missing	System	9	30,0		
Total		30	100,0		

Não existem momentos de partilha e troca de experiências

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	27	90,0	90,0	90,0
	Sim	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

A maioria dos trabalhadores fica isolada no seu posto de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não	20	66,7	66,7	66,7
Valid	Sim	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

O trabalho em equipa na nossa empresa rentabiliza o tempo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não	17	56,7	56,7	56,7
Valid	Sim	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Há uma predisposição geral para a aceitação de novas ideias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não	18	60,0	60,0	60,0
Valid	Sim	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Outra

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	22	73,3	100,0	100,0
Missing	System	8	26,7		
Total		30	100,0		

Formação ao nível das relações interpessoais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		3	10,0	10,0	10,0
	1	22	73,3	73,3	83,3
	Não	2	6,7	6,7	90,0
Valid	Ajudar-nos-ia a perceber melhor como somos e o que podemos esperar de cada um	1	3,3	3,3	93,3
	Para melhorar relações	1	3,3	3,3	96,7

	Para serem mais amigas	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Identifica-se com o seu trabalho e acredita no que faz

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	27	90,0	90,0	90,0
Valid Não. Porquê?	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Satisfação quanto à empresa onde trabalha

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pouco Satisfeito	4	13,3	13,3	13,3
Valid Satisfeito	20	66,7	66,7	80,0
Valid Muito Satisfeito	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Horário de trabalho livre

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1º	1	3,3	5,0	5,0
Valid 2º	1	3,3	5,0	10,0
Valid 3º	5	16,7	25,0	35,0
Valid 4º	3	10,0	15,0	50,0
Valid 6º	3	10,0	15,0	65,0
Valid 7º	2	6,7	10,0	75,0
Valid 8º	5	16,7	25,0	100,0
Total	20	66,7	100,0	
Missing System	10	33,3		
Total	30	100,0		

Possibilidade de crescimento na carreira profissional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1º	13	43,3	50,0	50,0
Valid 2º	5	16,7	19,2	69,2

	4º	2	6,7	7,7	76,9
	5º	1	3,3	3,8	80,8
	6º	2	6,7	7,7	88,5
	7º	2	6,7	7,7	96,2
	8º	1	3,3	3,8	100,0
	Total	26	86,7	100,0	
Missing	System	4	13,3		
Total		30	100,0		

Ambiente amigável

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1º	3	10,0	14,3
	2º	3	10,0	28,6
	3º	5	16,7	52,4
	4º	2	6,7	61,9
Valid	5º	2	6,7	71,4
	6º	2	6,7	81,0
	7º	2	6,7	90,5
	8º	2	6,7	100,0
	Total	21	70,0	100,0
Missing	System	9	30,0	
Total		30	100,0	

Momentos de lazer e confraternização com os colegas da empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1º	4	13,3	19,0
	2º	1	3,3	23,8
	3º	3	10,0	38,1
Valid	5º	4	13,3	57,1
	6º	6	20,0	85,7
	7º	3	10,0	100,0
	Total	21	70,0	100,0
Missing	System	9	30,0	
Total		30	100,0	

Formações nas diferentes áreas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1º	4	13,3	19,0	19,0
2º	5	16,7	23,8	42,9
3º	3	10,0	14,3	57,1
4º	1	3,3	4,8	61,9
Valid 5º	4	13,3	19,0	81,0
6º	2	6,7	9,5	90,5
7º	2	6,7	9,5	100,0
Total	21	70,0	100,0	
Missing System	9	30,0		
Total	30	100,0		

Atividades Team building ou Coaching

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1º	1	3,3	5,0	5,0
2º	2	6,7	10,0	15,0
3º	1	3,3	5,0	20,0
4º	5	16,7	25,0	45,0
Valid 5º	2	6,7	10,0	55,0
6º	1	3,3	5,0	60,0
7º	1	3,3	5,0	65,0
8º	7	23,3	35,0	100,0
Total	20	66,7	100,0	
Missing System	10	33,3		
Total	30	100,0		

Benefícios em forma de férias ou vales de oferta

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2º	4	13,3	20,0	20,0
3º	2	6,7	10,0	30,0
Valid 4º	4	13,3	20,0	50,0
5º	2	6,7	10,0	60,0
7º	4	13,3	20,0	80,0

	8º	4	13,3	20,0	100,0
	Total	20	66,7	100,0	
Missing	System	10	33,3		
Total		30	100,0		

Facilidade de comunicação entre colegas dos diversos postos da empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1º	2	6,7	10,0	10,0
	3º	1	3,3	5,0	15,0
	4º	3	10,0	15,0	30,0
Valid	5º	5	16,7	25,0	55,0
	6º	4	13,3	20,0	75,0
	7º	3	10,0	15,0	90,0
	8º	2	6,7	10,0	100,0
	Total	20	66,7	100,0	
Missing	System	10	33,3		
Total		30	100,0		

O meu trabalho faz-me sentir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Feliz e preenchido	2	6,7	6,9	6,9
Valid	Feliz	24	80,0	82,8	89,7
	Cansa-me e não me preenche	3	10,0	10,3	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Missing	System	1	3,3		
Total		30	100,0		

Recomendações na gestão de pessoas que ajude a melhorar o desempenho geral da empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
		28	93,3	93,3	93,3
Valid	Mais pessoal ao serviço, resultando numa qualidade superior dos serviços prestados	1	3,3	3,3	96,7

Técnicas de coaching	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Tempo na empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Menos de um ano	4	13,3	13,3	13,3
1-2 anos	1	3,3	3,3	16,7
3-5 anos	5	16,7	16,7	33,3
6-10 anos	3	10,0	10,0	43,3
Mais de 10 anos	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Nível hierárquico

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Chefia intermédia	2	6,7	6,7	6,7
Técnico	10	33,3	33,3	40,0
Outro	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Departamento

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Animação	17	56,7	56,7	56,7
Auxiliar	2	6,7	6,7	63,3
Auxiliar de serviços gerais	8	26,7	26,7	90,0
Cozinha	1	3,3	3,3	93,3
Saúde	1	3,3	3,3	96,7
Total	30	100,0	100,0	100,0

Idade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	21 – 30	3	10,0	10,0	10,0
	31 – 40	6	20,0	20,0	30,0
	41 – 50	8	26,7	26,7	56,7
	51 – 60	10	33,3	33,3	90,0
	Mais de 60	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	30	100,0	100,0	100,0

Análise de Dados de Inquéritos SPSS – Média Empresa k:

Oportunidades de formação e evolução na carreira profissional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	27	84,4	87,1	87,1
	Não	4	12,5	12,9	100,0
	Total	31	96,9	100,0	
Missing	System	1	3,1		
Total		32	100,0		

Valorização da formação na empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Satisfeito	2	6,3	6,3	6,3
	Pouco Satisfeito	3	9,4	9,4	15,6
	Satisfeito	20	62,5	62,5	78,1
	Muito Satisfeito	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Formação oferecida pela empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Satisfeito	2	6,3	6,3	6,3
	Pouco Satisfeito	7	21,9	21,9	28,1
	Satisfeito	17	53,1	53,1	81,3
	Muito Satisfeito	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Formação adequada às funções

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Satisfeito	1	3,1	3,1	3,1
	Pouco Satisfeito	8	25,0	25,0	28,1
	Satisfeito	20	62,5	62,5	90,6
	Muito Satisfeito	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Incentivo para participar em formações

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Satisfeito	3	9,4	9,4	9,4
	Pouco Satisfeito	9	28,1	28,1	37,5
	Satisfeito	19	59,4	59,4	96,9
	Muito Satisfeito	1	3,1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Preferências na escolha da formação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sessões teórico-práticas sobre a função exercida	13	40,6	40,6	40,6
	Sessões de Team Building	4	12,5	12,5	53,1
	Sessões de aperfeiçoamento e superação profissional e pessoal	15	46,9	46,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Frequência com que é avaliado

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nunca	11	34,4	34,4	34,4
	Raramente	6	18,8	18,8	53,1
	Ocasionalmente	4	12,5	12,5	65,6
	Regularmente	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Grau de satisfação quanto aos critérios de avaliação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Satisfeito	4	12,5	12,5	12,5
	Pouco Satisfeito	3	9,4	9,4	21,9
	Satisfeito	20	62,5	62,5	84,4
	Muito Satisfeito	5	15,6	15,6	100,0

Total	32	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Concretização profissional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	14	43,8	43,8	43,8
Valid Sim	18	56,3	56,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Desmotivação profissional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	24	75,0	75,0	75,0
Valid Sim	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Satisfação Salarial

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	19	59,4	59,4	59,4
Valid Sim	13	40,6	40,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Salário reduzido para a função exercida

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	19	59,4	59,4	59,4
Valid Sim	13	40,6	40,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Excelente ambiente interno

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	23	71,9	71,9	71,9
Valid Sim	9	28,1	28,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Facilidade em comunicar

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	13	40,6	40,6	40,6
Valid Sim	19	59,4	59,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Incapacidade de comunicar e/ou partilhar questões

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	27	84,4	84,4	84,4
Valid Sim	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Outra

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Autonomia para realizar as minhas funções	31	96,9	96,9	96,9
Valid	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Clareza na comunicação dos objetivos da minha função

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada Satisfeito	1	3,1	3,1	3,1
Pouco Satisfeito	3	9,4	9,4	12,5
Valid Satisfeito	24	75,0	75,0	87,5
Muito Satisfeito	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Forma como os colegas me foram apresentados

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

	Nada Satisfeito	2	6,3	6,3	6,3
	Pouco Satisfeito	2	6,3	6,3	12,5
Valid	Satisfeito	21	65,6	65,6	78,1
	Muito Satisfeito	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Apoio inicial fornecido por parte do superior

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Nada Satisfeito	1	3,1	3,1	3,1
	Pouco Satisfeito	2	6,3	6,3	9,4
Valid	Satisfeito	21	65,6	65,6	75,0
	Muito Satisfeito	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Informação recebida sobre a empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Pouco Satisfeito	2	6,3	6,3	6,3
Valid	Satisfeito	23	71,9	71,9	78,1
	Muito Satisfeito	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Ajuste das funções aos objetivos profissionais

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Nada Satisfeito	2	6,3	6,3	6,3
	Pouco Satisfeito	6	18,8	18,8	25,0
Valid	Satisfeito	20	62,5	62,5	87,5
	Muito Satisfeito	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Questionários de avaliação de satisfação

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada Satisfeito	5	15,6	15,6	15,6

Pouco Satisfeito	4	12,5	12,5	28,1
Satisfeito	20	62,5	62,5	90,6
Muito Satisfeito	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Incentivo ao bom ambiente de trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada Satisfeito	2	6,3	6,3	6,3
Pouco Satisfeito	2	6,3	6,3	12,5
Valid Satisfeito	21	65,6	65,6	78,1
Muito Satisfeito	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Preocupação da empresa pelas condições de trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada Satisfeito	2	6,3	6,3	6,3
Pouco Satisfeito	4	12,5	12,5	18,8
Valid Satisfeito	21	65,6	65,6	84,4
Muito Satisfeito	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Análise das funções que exerce

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Tenho conhecimento claro das minhas funções	24	75,0	75,0	75,0
As competências exigidas não correspondem à minha função	1	3,1	3,1	78,1
A descrição formal das minhas funções não corresponde à realidade	3	9,4	9,4	87,5
As minhas funções são claras e permitem-me evoluir dentro da empresa	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Como avalia o programa de motivação da sua empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muito negativo	1	3,1	3,1	3,1
Negativo	1	3,1	3,1	6,3
Razoável	18	56,3	56,3	62,5
Valid Positivo	7	21,9	21,9	84,4
Muito positivo	4	12,5	12,5	96,9
6	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tem autonomia no seu trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo em parte	1	3,1	3,1	3,1
Valid Concordo em parte	15	46,9	46,9	50,0
Concordo totalmente	16	50,0	50,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tem capacidade de iniciativa no seu trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo em parte	4	12,5	12,5	12,5
Valid Concordo em parte	14	43,8	43,8	56,3
Concordo totalmente	14	43,8	43,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Deteta assiduamente oportunidades de melhoria

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo em parte	1	3,1	3,1	3,1
Valid Concordo em parte	22	68,8	68,8	71,9
Concordo totalmente	9	28,1	28,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Está constantemente a propor novas ideias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo em parte	25	78,1	78,1	78,1
	Concordo totalmente	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Procura solucionar os desafios através de ideias inovadoras

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo em parte	2	6,3	6,3	6,3
	Concordo em parte	21	65,6	65,6	71,9
	Concordo totalmente	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Experimentar novas ideias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo em parte	1	3,1	3,1	3,1
	Concordo em parte	20	62,5	62,5	65,6
	Concordo totalmente	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Procedimentos de comunicação interna são claros

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	3,1	3,1	3,1
	Discordo em parte	2	6,3	6,3	9,4
	Concordo em parte	18	56,3	56,3	65,6
	Concordo totalmente	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Como são comunicados os acontecimentos importantes

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

	E-mail	6	18,8	18,8	18,8
	Rede online interna	5	15,6	15,6	34,4
	Telefone	6	18,8	18,8	53,1
Valid	Reunião individual virtual	1	3,1	3,1	56,3
	Reunião individual presencial	3	9,4	9,4	65,6
	Reunião coletiva presencial	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Como se sente quanto à forma como a informação é divulgada

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Pouco Satisfeito	4	12,5	13,3	13,3
Valid	Satisfeito	21	65,6	70,0	83,3
	Muito Satisfeito	5	15,6	16,7	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Missing	System	2	6,3		
Total		32	100,0		

Informação enviada com antecedência

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Discordo em parte	5	15,6	15,6	15,6
Valid	Concordo em parte	21	65,6	65,6	81,3
	Concordo totalmente	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Comunica de forma clara e efetiva

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Discordo em parte	4	12,5	12,5	12,5
Valid	Concordo em parte	18	56,3	56,3	68,8
	Concordo totalmente	10	31,3	31,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Comunica a todos os trabalhadores o êxito no cumprimento dos objetivos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

	Discordo totalmente	3	9,4	9,4	9,4
	Discordo em parte	3	9,4	9,4	18,8
Valid	Concordo em parte	17	53,1	53,1	71,9
	Concordo totalmente	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Motiva a sua equipa para atingir e/ou superar os objetivos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Discordo totalmente	1	3,1	3,1	3,1
	Discordo em parte	5	15,6	15,6	18,8
Valid	Concordo em parte	19	59,4	59,4	78,1
	Concordo totalmente	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Sabe escutar

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Discordo em parte	1	3,1	3,1	3,1
Valid	Concordo em parte	21	65,6	65,6	68,8
	Concordo totalmente	10	31,3	31,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Valoriza as opiniões da equipa de trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Discordo totalmente	2	6,3	6,3	6,3
	Discordo em parte	3	9,4	9,4	15,6
Valid	Concordo em parte	16	50,0	50,0	65,6
	Concordo totalmente	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Boa comunicação entre superior e equipa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	3,1	3,1	3,1

Discordo em parte	3	9,4	9,4	12,5
Concordo em parte	17	53,1	53,1	65,6
Concordo totalmente	11	34,4	34,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Feedback do superior

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	3	9,4	9,4	9,4
Discordo em parte	4	12,5	12,5	21,9
Valid Concordo em parte	18	56,3	56,3	78,1
Concordo totalmente	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Somos uma equipa e posso confiar nos meus colegas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	1	3,1	3,1	3,1
Discordo em parte	4	12,5	12,5	15,6
Valid Concordo em parte	18	56,3	56,3	71,9
Concordo totalmente	9	28,1	28,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tenho respeito para com os colegas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo em parte	2	6,3	6,3	6,3
Valid Concordo em parte	12	37,5	37,5	43,8
Concordo totalmente	18	56,3	56,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Sou respeitado pelos meus colegas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	2	6,3	6,3	6,3
Valid Discordo em parte	3	9,4	9,4	15,6

	Concordo em parte	11	34,4	34,4	50,0
	Concordo totalmente	16	50,0	50,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Consigo reconhecer as boas práticas dos colegas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Discordo totalmente	2	6,3	6,3	6,3
	Discordo em parte	1	3,1	3,1	9,4
Valid	Concordo em parte	15	46,9	46,9	56,3
	Concordo totalmente	14	43,8	43,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Os meus colegas reconhecem o meu trabalho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Discordo totalmente	2	6,3	6,5	6,5
	Discordo em parte	2	6,3	6,5	12,9
Valid	Concordo em parte	16	50,0	51,6	64,5
	Concordo totalmente	11	34,4	35,5	100,0
	Total	31	96,9	100,0	
Missing	System	1	3,1		
Total		32	100,0		

Os trabalhadores unem-se nos momentos cruciais da empresa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não	18	56,3	56,3	56,3
Valid	Sim	14	43,8	43,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Há uma preocupação em promover a participação dos trabalhadores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Não	20	62,5	62,5	62,5
Valid	Sim	12	37,5	37,5	100,0

Total	32	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Há receptividade à interculturalidade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	24	75,0	75,0	75,0
Valid Sim	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Não existem momentos de partilha e troca de experiências

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	25	78,1	78,1	78,1
Valid Sim	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

A maioria dos trabalhadores fica isolada no seu posto de trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	19	59,4	59,4	59,4
Valid Sim	13	40,6	40,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

O trabalho em equipa na nossa empresa rentabiliza o tempo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	18	56,3	56,3	56,3
Valid Sim	14	43,8	43,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Há uma predisposição geral para a aceitação de novas ideias

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não	20	62,5	62,5	62,5
Valid Sim	12	37,5	37,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Outra

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	32	100,0	100,0	100,0

Formação ao nível das relações interpessoais

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	3	9,4	9,4	9,4
Sim. Porquê?	22	68,8	68,8	78,1
Não	6	18,8	18,8	96,9
Valid O saber a este nível também não ocupa lugar, é uma área fundamental em qualquer empresa	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Identifica-se com o seu trabalho e acredita no que faz

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	28	87,5	87,5	87,5
Valid Não. Porquê?	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Satisfação quanto à empresa onde trabalha

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada Satisfeito	1	3,1	3,1	3,1
Pouco Satisfeito	4	12,5	12,5	15,6
Valid Satisfeito	16	50,0	50,0	65,6
Muito Satisfeito	11	34,4	34,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Horário de trabalho livre

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

1º	9	28,1	28,1	28,1
2º	4	12,5	12,5	40,6
3º	2	6,3	6,3	46,9
4º	5	15,6	15,6	62,5
Valid 5º	2	6,3	6,3	68,8
6º	2	6,3	6,3	75,0
7º	4	12,5	12,5	87,5
8º	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Possibilidade de crescimento na carreira profissional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1º	8	25,0	25,0	25,0
2º	4	12,5	12,5	37,5
3º	6	18,8	18,8	56,3
Valid 5º	9	28,1	28,1	84,4
6º	4	12,5	12,5	96,9
7º	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Ambiente amigável

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1º	6	18,8	18,8	18,8
2º	8	25,0	25,0	43,8
3º	5	15,6	15,6	59,4
4º	4	12,5	12,5	71,9
Valid 5º	1	3,1	3,1	75,0
6º	1	3,1	3,1	78,1
7º	3	9,4	9,4	87,5
8º	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Momentos de lazer e confraternização com os colegas da empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

1º	3	9,4	9,4	9,4
2º	2	6,3	6,3	15,6
3º	6	18,8	18,8	34,4
4º	5	15,6	15,6	50,0
Valid 5º	5	15,6	15,6	65,6
6º	8	25,0	25,0	90,6
7º	1	3,1	3,1	93,8
8º	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Formações nas diferentes áreas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2º	5	15,6	15,6	15,6
3º	3	9,4	9,4	25,0
4º	5	15,6	15,6	40,6
Valid 5º	6	18,8	18,8	59,4
6º	2	6,3	6,3	65,6
7º	5	15,6	15,6	81,3
8º	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Atividades Team building ou Coaching

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1º	2	6,3	6,3	6,3
2º	4	12,5	12,5	18,8
3º	2	6,3	6,3	25,0
4º	2	6,3	6,3	31,3
Valid 5º	5	15,6	15,6	46,9
6º	11	34,4	34,4	81,3
7º	2	6,3	6,3	87,5
8º	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Benefícios em forma de férias ou vales de oferta

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1º	1	3,1	3,1	3,1
2º	2	6,3	6,3	9,4
3º	5	15,6	15,6	25,0
4º	4	12,5	12,5	37,5
Valid 5º	3	9,4	9,4	46,9
6º	1	3,1	3,1	50,0
7º	10	31,3	31,3	81,3
8º	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Facilidade de comunicação entre colegas dos diversos postos da empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1º	2	6,3	6,3	6,3
2º	2	6,3	6,3	12,5
3º	3	9,4	9,4	21,9
4º	5	15,6	15,6	37,5
Valid 5º	3	9,4	9,4	46,9
6º	5	15,6	15,6	62,5
7º	7	21,9	21,9	84,4
8º	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

O meu trabalho faz-me sentir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Feliz e preenchido	8	25,0	25,8	25,8
Feliz	16	50,0	51,6	77,4
Cansa-me e não me preenche	4	12,5	12,9	90,3
Cansa-me e estou à espera de oportunidade para sair	3	9,4	9,7	100,0
Total	31	96,9	100,0	
Missing System	1	3,1		
Total	32	100,0		

Recomendações na gestão de pessoas que ajude a melhorar o desempenho geral da empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	25	78,1	78,1	78,1
Valid	1	3,1	3,1	81,3
Actividades de team building, comunicação aberta entre colaboradores. Incentivar ao espírito de entre-ajuda. Momentos de coffee-break durante o dia.				
Aumentar o ordenado	1	3,1	3,1	84,4
Coaching, Teamsbuildings, Actividades Festivas (Jantares temáticos).	1	3,1	3,1	87,5
Igualdade de tratamento e acesso a oportunidades de progresso dentro da empresa.	1	3,1	3,1	90,6
Memos Conflitos entre Chefias	1	3,1	3,1	93,8
Team building	1	3,1	3,1	96,9
Transparência	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tempo na empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	12,5	12,9	12,9
Menos de um ano				
1-2 anos	4	12,5	12,9	25,8
3-5 anos	3	9,4	9,7	35,5
6-10 anos	2	6,3	6,5	41,9
Mais de 10 anos	18	56,3	58,1	100,0
Total	31	96,9	100,0	
Missing	1	3,1		
System				
Total	32	100,0		

Nível hierárquico

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3,1	3,3	3,3
Chefia de topo				

	Chefia intermédia	3	9,4	10,0	13,3
	Técnico	15	46,9	50,0	63,3
	Outro	11	34,4	36,7	100,0
	Total	30	93,8	100,0	
Missing	System	2	6,3		
Total		32	100,0		

Departamento

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	32	100,0	100,0	100,0

Idade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21 – 30	4	12,5	12,9	12,9
31 – 40	5	15,6	16,1	29,0
41 – 50	4	12,5	12,9	41,9
51 – 60	10	31,3	32,3	74,2
Mais de 60	8	25,0	25,8	100,0
Total	31	96,9	100,0	
Missing System	1	3,1		
Total	32	100,0		

Género

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Masculino	12	37,5	38,7	38,7
Feminino	19	59,4	61,3	100,0
Total	31	96,9	100,0	
Missing System	1	3,1		
Total	32	100,0		